

eGevinst

Vedlegg II

Målanalyse

Målanalyse

En godt gjennomført målanalyse er på mange måter fundamentet for å kunne forutse gevinster og være sikker på å faktisk kunne hente ut gevinstene av en investering. Kort oppsummert inneholder en målanalyse arbeid med å:

- sette gode mål for prosjektet,
- skille mellom hovdemål og delmål,
- finne fram til måleindikatorer,
- beskrive hvordan vi måler om vi når målene,
- kost- nyttevurdere målene

Arbeidet utføres som gruppearbeid. Gruppen må inneholde personer med inngående kjennskap til eksisterende prosesser, rutiner og kostnader. Det er også bra og ha med personer som har et overordnet virksomhetsperspektiv og som har god kjennskap til eksisterende kvalitetssystemer (for eksempel BMS) og rapporteringsregimer (for eksempel KOSTRA).

Det første man gjør i en målanalyse er å beskrive problemet ved eksisterende løsning eller mulighetsrommet som ligger til grunn for at man vurderer å innføre teknologi. Dersom det eksisterer prosesskart i virksomheten vil slike være svært nyttige i forbindelse med å undersøke hvordan man forbedre situasjonen. Prosesskart viser i detalj hvilke steg man gjør for å levere en tjeneste, eller utføre en funksjon, og viser hvem som er involvert. Rapporten "På beste måte" gir en god innføring i prosessmodellering. Etter å ha sett på dagens prosesser vil man ha et godt grunnlag for å kunne si noe om hva som kan forbedres og hvilke mål det er realistisk og se for seg i forbindelse med innføring av ny teknologi.

Arbeidet med å identifisere mål fortsetter med at gruppedeltakerne, hver for seg, skriver ned mål i form av nytteeffekter på post-it lapper. I ethvert prosjekt vil det også forekomme negative effekter (kostnader). Det er en fordel å anvende forskjellig farge på lapper for kostnader og nytteeffekter. Husk å bare beskrive én effekt per lapp. Man skal i denne fasen ikke tallfeste effektene.

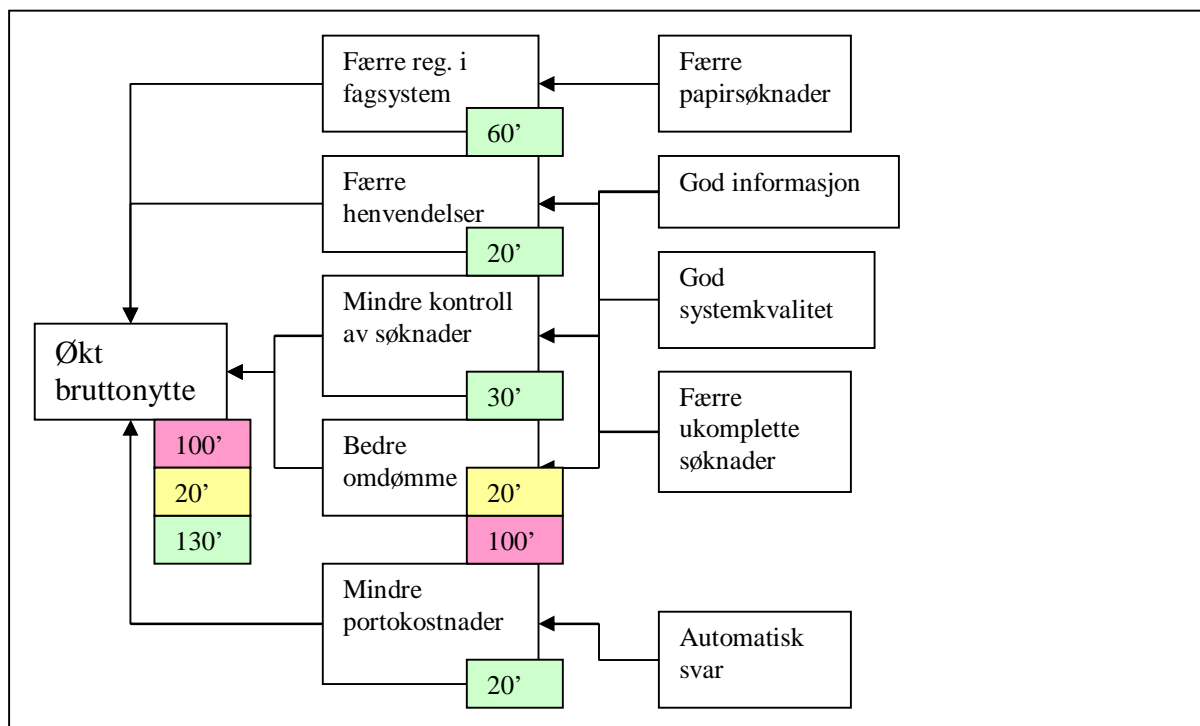
Etter hvert som gruppemedlemmene slipper opp for ideer på egenhånd, samles gruppen og man begynner arbeidet med å lage et målhierarki. Her sammenstiller man lappene gruppemedlemmene har skrevet og klistrer dem opp på en tavle for å synliggjøre sammenhengene mellom effektene. Slike sammenhenger er viktige og synliggjøre fordi de sier noe om hva som vil være del-mål for å oppnå hovedmålene. Det er for eksempel slik at dersom effekten *bedre tilgjengelighet for brukere* vil støtte opp om en mer overordnet målsetning om *økt brukertilfredshet*. Ett skritt på veien mot økt brukertilfredshet vil dermed være å øke tilgjengeligheten for brukerne. Slike sammenhenger er viktige for å kunne beskrive hva som er viktig for å oppnå de overordnede målsetningene og sette inn tiltak i forhold til dette. Resultatet av denne øvelsen vil være et målhierarki, der alle tenkte effekter er satt i sammenheng. Dersom man oppdager nye effekter underveis, oppdaterer man målhierarkiet løpende.

Etter at man er blitt enige om målstrukturen i prosjekt, begynner man arbeidet med å sette tall (kroner) på de forskjellige effektene. Enkelte effekter vil være forholdsvis enkle å tallfeste, mens andre vil være vanskeligere og tallene vil dermed være mer usikre. Det er nyttig å skille mellom sikre og mer usikre tall både for å kunne si noe om mulighetsrommet av prosjektet og risiko i prosjektet.

Vi anbefaler derfor at man benytter ulike fargekoder for å beskrive nytteeffekter:

- Grønn nytte: Direkte resultatpåvirkning
- Gul nytte: Indirekte resultatpåvirkning
- Rød nytte: vanskelig målbar nytte

Man diskuterer seg så i gruppen fram til realistiske tall for de forskjellige nytteeffektene og angir hvilke fargekode den enkelte nytteeffekt bør ha. Kvaliteten på tallene gjenspeiler kunnskapen til gruppemedlemmene og det er derfor viktig at gruppen er satt sammen av rette personer. Nytteeffektene påføres målhierarkiet som vist under.



Figur 1. Eksempel på målhierarki med nytteevaluering

Dersom det er vanskelig å angi tall for nytte, kan man gjøre noen enkle beregninger på hva man forskjellen mellom nå-situasjonen og etter-situasjonen (se eksempel under).

Aktivitet	NÅ				MÅL			
	Normal		Max		Normal		Max	
	Tid (min)	Kost	Tid (min)	Kost	Tid (min)	Kost	Tid (min)	Kost
andel saker	70 %		30 %		70 %		30 %	
Omdømme								
Brukertilfredshet								
Henvendelser	2	10	3	15	0,5	2,5	1	0
Bekreftelse	20	100	30	150	0	0	0	0
Sende papirsøknad	10	50	15	75	0	0	0	0
Registrere søknad i fagsystem	20	100	30	150	0	0	0	0
Ekstra, ikke komplette søknader	5	25	10	50	0	0	0	0
Kontroll av søknad	5	25	7	35	3	15	4	0
Behandle	30	150	50	250	30	150	50	0
Sende ut svar om tildelt plass	10	50	10	50	10	50	10	0
Porto		6,5		6,5		6,5		6,5
					0,6	6,5	0,6	6,5
SUM		356,50		541,50		228,00		13,00
BEREGNINGER:								
Timepris		300,00						
Gj.snitt kostnad NÅ (vektet normal + max)		412,00						
Gj.snitt kostnad MÅL (vektet normal + max)		163,50						
Forbedret kostnad ved fullelektronisk		248,50	per søknad					
Antall nye søknader pr. år:		500,00						
Total innsparing pr. år:		124 250,00						

Tabell 1. Eksempel på effektberegning

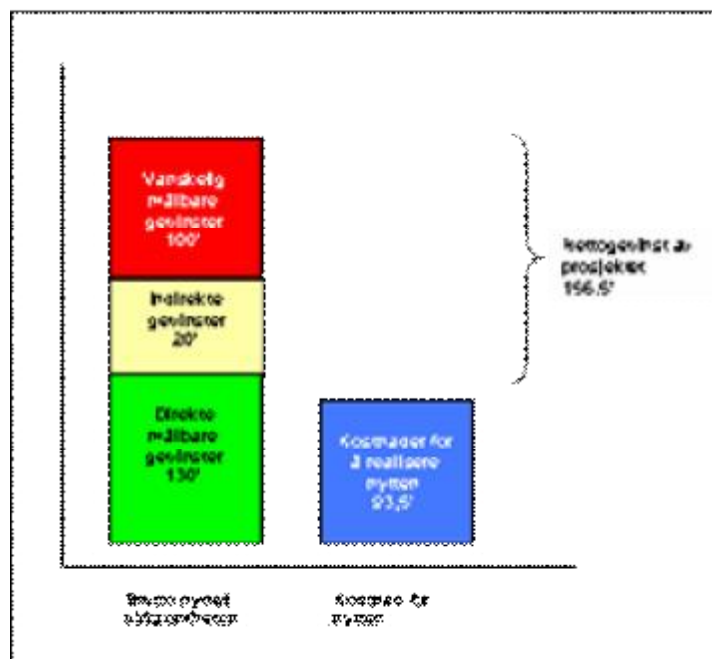
Ved å gjøre utregningen som vist i eksempelet over får man oversikt over hvor stor effekt innføring av fullelektronisk barnehagesøknad vil ha i Halden. Det forventes en årlig innsparing på 124 250,-. Dette ser jo lovende ut, men vi må ikke glemme at det vil være kostnader involvert i å oppnå nytten.

Husk fra vi tidligere skrev opp kostnader på blå lapper. Disse lappene kan gjerne føres på målhierarkiet slik at man får en god oversikt over hvor kostnader påløper. Det viktigste er imidlertid at man lager en reell oversikt over faktiske kostnader i forbindelse med teknologiinnføringen. Kostnadene kan gjerne føres i tabellform som vist i eksempelet under. Kostnadsoversikten bør gjerne være noe mer omfattende enn eksempelet under.

Kostnadsoversikt	Kroner
Investeringskostnader	
Opplæring	20 000,-
Prosessutvikling	50 000,-
Lisens programvare	20 000,-
Driftskostnader	
Oppdatering programvare	1 500,-
Uforutsette kostnader	2 000,-
Sum kostnader	93 500,-

Tabell 2. Eksempel på kostnadsoversikt

Nytter og kostnader for investeringen sammenstilles i et diagram hvor man skiller mellom røde, gule og grønne nytteeffekter som vist i eksempelet under.



Sammenstillingen over viser at de direkte målbare gevinstene overstiger kostnadene forbundet med å realisere målene for investeringen. Denne informasjonen er nyttig i forbindelse med å vurdere om et prosjekt skal iverksettes eller ikke. I tilfellet over har man gode argumenter overfor ledelsen for at prosjektet kommer til å gi klare nettogevinster. Samtidig er dette bare grunnlagstall og det er ingen automatikk i at de forespeilte gevinstene faktisk realiseres dersom man beslutter å gjøre investeringen.

For å sikre at identifiserte nytteeffekter realiseres bør man utarbeide et enkelt målskjema hvor man detaljerer hva som skal til for at de enkelte gevinster realiseres og hvordan man konkret vil gjøre dette. Utfallet av denne øvelsen vil være en oversikt i tabellform som vist i Tabell 3.

(1) <i>Effekt beskrivelse</i>	(2) <i>Mål for kostnad el ytelsesmål (kval/kvant)</i>	(5) <i>Indikat or (KPI)</i>	(6) <i>Måle- metode</i>	(7) <i>Hva skal til for at gevinst blir realisert?</i>	(8) <i>Hvilke interessenter ?</i>	(9) <i>Dato for realisert gevinst</i>	<i>Balansert målstyring (BMS) Måleindikatorer</i>

Tabell 3. Enkelt målskjema

Målskjemaet inneholder en rekke kolonner. Selv om alle kolonnene gir viktig informasjon, er det her mulig å gjøre lokale tilpasninger, det vil si bruke de kolonnene som gir mest verdi for det enkelte prosjekt. Under vises steg for steg, eksempel på hvordan man benyttet målskjemaet i forbindelse med utvikling av Fullelektronisk barnehagesøknad i Halden.

Den første kolonnen i målskjemaet brukes til å angi mål(nytteeffekter). Disse effektene er allerede identifisert og skissert i målhierarkiet og importeres derfra. Tabell 4 gir eksempler fra Halden. Legg merke til fargen på effektbeskrivelsene. Fargen er hentet fra målhierarkiet og angir om effekten forventes å være direkte målbar, indirekte målbar eller vanskelig målbar.

(1) <i>Effekt beskrivelse</i>	(2) <i>Mål for kostnad el ytelsesmål (kval/kvant)</i>	(5) <i>Indikat or (KPI)</i>	(6) <i>Måle- metode</i>	(7) <i>Hva skal til for at gevinst blir realisert?</i>	(8) <i>Hvilke interessenter ?</i>	(9) <i>Dato for realisert gevinst</i>	<i>Balansert målstyring (BMS) Måleindikatorer</i>
Halden "Søknad om barnehageplass"							
Omdømme							
Brukertilfredshet							
Bedre tilgjengelighet for bruker							

Tabell 4. Eksempel på effektbeskrivelse fra Halden

Neste kolonne i tabellen sier noe om hva man faktisk ønsker å oppnå for hver effekt man beskriver i kolonne 1. Hva betyr det for eksempel at man vil ha "godt omdømme" eller at man ønsker "brukertilfredshet"? Tabell 5 viser hvordan man beskrev dette i Halden. Her ser vi at det er mulig å benytte både kvantitative (harde) og kvalitative (myke) mål.

(1) <i>Effekt beskrivelse</i>	(2) <i>Mål for kostnad el ytelsesmål (kval/kvant)</i>	(5) <i>Indikat or (KPI)</i>	(6) <i>Måle- metode</i>	(7) <i>Hva skal til for at gevinst blir realisert?</i>	(8) <i>Hvilke interessenter ?</i>	(9) <i>Dato for realisert gevinst</i>	<i>Balansert målstyring (BMS) Måleindikatorer</i>
Halden "Søknad om barnehageplass"							
Omdømme	Unngår negativ omtale som "sistemann" som tilbyr el. tjenester på nett.						
Brukertilfredshet	Fornøyde brukere						
Bedre tilgjengelighet for bruker	Færre henvendelser til Servicesenteret, barnehagene og administrasjon Mål er å benytte 0,5 minutter pr. søknad gjennomsnitt						

Tabell 5. Eksempel på mål for kostnad i Halden

Neste oppgave blir å si noe hvordan man kan følge opp målene for kostnad. Dette innebærer både å finne indikatorer og å angi hvordan man vil måle indikatorene. Indikatorer kan være tid, penger eller subjektive oppfatninger av kvalitet. Det er mulig å tenke seg mange forskjellige målemetoder, for eksempel tidsstudier, brukerundersøkelser, registrering av henvendelser ol. For at rapporteringen i etterkant skal skape minst mulig ekstra arbeid, er det her nødvendig å skjele til virksomhetens eksisterende kvalitetssystemer og rapporteringsregimer som for eksempel BMS og KOSTRA. Dersom effekten man ser for seg naturlig vil fanges opp av indikatorer virksomheten allerede overvåker, trenger man ikke nødvendigvis lage nye indikatorer. Det er derimot viktig å spesifisere hvilke eksisterende indikatorer som er aktuelle slik at man i etterkant se om man oppnår ønskede endringer. Tabell 6 viser eksempler på indikatorer og tilhørende målemetoder for fullelektronisk barnehagesøknad i Halden og hvilke BMS indikatorer dette vil påvirke.

(1) <i>Effekt beskrivelse</i>	(2) <i>Mål for kostnad el ytelsesmål (kval/kvant)</i>	(5) <i>Indikat or (KPI)</i>	(6) <i>Måle- metode</i>	(7) <i>Hva skal til for at gevinst blir realisert?</i>	(8) <i>Hvilke interessenter ?</i>	(9) <i>Dato for realisert gevinst</i>	Balansert målstyring (BMS) Måleindikatorer
Halden "Søknad om barnehageplass"							
Omdømme	Unngår negativ omtale som "sistemann" som tilbyr el. tjenester på nett.	Målt verdi	Brukerundersøkelser				B2.1 (Brukertilfredshet) M1.1 (Medarbeidertilfredshet)
Brukertilfredshet	Fornøyde brukere	Målt verdi	Brukeundersøkelser				B2.1 (Brukertilfredshet) M1.1 (Medarbeidertilfredshet)
Bedre tilgjengelighet for bruker	Færre henvendelser til Servicesenteret, barnehagene og administrasjon Mål er å benytte 0,5 minutter pr. søknad gjennomsnitt	Antall/Minutter	Telling/registrering av henvendelser/tidsstudie				B2.1 (Brukertilfredshet) B2 (Gode tjenester) B3 (Brukermedvirkning) M1.1 (Medarbeidertilfredshet) Ø3 (Effektiv ressursbruk)

Tabell 6. Eksempel på indikator, målemetode og kobling mot BMS i Halden

Målskjemaet inneholder nå en god oversikt over hva man ønsker og oppnå samt hvordan man vil måle om man faktisk oppnår målene. Tabellen sier imidlertid ingenting om hva som skal til for at gevinstene realiseres. Derfor inkluderes to kolonner om nettopp dette. I tillegg til kolonnen for "Hva skal til for at gevinst blir realisert" inkluderer man en kolonne som beskriver hvilke interessenter man må forholde seg til for den enkelte gevinst. Dette punktet i målanalysen henger tett sammen med interessentanalysen. Man bør sammenligne informasjonen i målskjemaet med informasjonen i interessentanalysen. Dersom man oppdager at enkelte av målene berører interessenter som ikke er nevnt i interessentanalysen, oppdateres denne for å dekke dette. På samme måte er det nyttig å se i hvilken grad målene tilfredsstillter interessene til de ulike interessentene.

Sammen gir disse kolonnene en kort og presis beskrivelse av hva som må gjøres for å nå målene og hvem som er delaktige i denne prosessen.

<i>(1)</i> <i>Effekt</i> <i>beskrivelse</i>	<i>(2)</i> <i>Mål for kostnad el</i> <i>ytelsesmål</i> <i>(kval/kvant)</i>	<i>(5)</i> <i>Indikat</i> <i>or</i> <i>(KPI)</i>	<i>(6)</i> <i>Måle-</i> <i>metode</i>	<i>(7)</i> <i>Hva skal til for at gevinst blir</i> <i>realisert?</i>	<i>(8)</i> <i>Hvilke</i> <i>interessenter</i> <i>?</i>		<i>Balansert målstyring (BMS)</i> <i>Måleindikatorer</i>
Halden "Søknad om barnehageplass"							
Omdømme	Unngår negativ omtale som "sistemann" som tilbyr el. tjenester på nett.	Målt verdi	Brukerundersøkelser	Løsningen og prosessene bak må fungere! Markedsføre prosjektet vårt og stille opp når andre kommuner ber om råd/hjelp.	Brukere, media, hele kommunen		B2.1 (Brukertilfredshet) M1.1 (Medarbeidertilfredshet)
Brukertilfredshet	Fornøyde brukere	Målt verdi	Brukeundersøkelser	Annonsering om tjenesten God veiledningstjeneste	Brukere, media, hele kommunen		B2.1 (Brukertilfredshet) M1.1 (Medarbeidertilfredshet)
Bedre tilgjengelighet for brukere	Færre henvendelser til Servicesenteret, barnehagene og administrasjon Mål er å benytte 0,5 minutter pr. søknad gjennomsnitt	Antall/Minutter	Telling/registrering av henvendelser/tidsstudie	Elektronisk søknad legges ut lett tilgjengelig på kommunens hjemmeside.	Brukere Servicesenteret Styrer Admin ledelse i kommunen		B2.1 (Brukertilfredshet) B2 (Gode tjenester) B3 (Brukermedvirkning) M1.1 (Medarbeidertilfredshet) Ø3 (Effektiv ressursbruk)

Tabell 7. Eksempel på "hva skal til" og interessant

Avslutningsvis må man spesifisere når man ønsker at en gevinst skal være realisert. Dette betyr å sette et tidspunkt for når man skal ha oppnådd forventet gevinst. Gjør man ikke dette blir det mye vanskeligere og vite når man bør korrigere prosjektet siden man ikke vet når effektene skal hentes ut.

(1) <i>Effekt beskrivelse</i>	(2) <i>Mål for kostnad el ytelsesmål (kval/kvant)</i>	(5) <i>Indikat or (KPI)</i>	(6) <i>Måle- metode</i>	(7) <i>Hva skal til for at gevinst blir realisert?</i>	(8) <i>Hvilke interessenter ?</i>	(9) <i>Dato for realisert gevinst</i>	<i>Balansert målstyring (BMS) Måleindikatorer</i>
Halden "Søknad om barnehageplass"							
Omdømme	Unngår negativ omtale som "sistemann" som tilbyr el. tjenester på nett.	Målt verdi	Brukerundersøkelser	Løsningen og prosessene bak må fungere! Markedsføre prosjektet vårt og stille opp når andre kommuner ber om råd/hjelp.	Brukere, media, hele kommunen	April 2007	B2.1 (Brukertilfredshet) M1.1 (Medarbeidertilfredshet)
Brukertilfredshet	Fornøyde brukere	Målt verdi	Brukerundersøkelser	Annonsering om tjenesten God veiledningstjeneste	Brukere, media, hele kommunen	April 2007	B2.1 (Brukertilfredshet) M1.1 (Medarbeidertilfredshet)
Bedre tilgjengelighet for brukere	Færre henvendelser til Servicesenteret, barnehagene og administrasjon Mål er å benytte 0,5 minutter pr. søknad gjennomsnitt	Antall/Minutter	Telling/registrering av henvendelser/tidsstudie	Elektronisk søknad legges ut lett tilgjengelig på kommunens hjemmeside.	Brukere Servicesenteret Styrer Admin ledelse i kommunen	Oktober 2006	B2.1 (Brukertilfredshet) B2 (Gode tjenester) B3 (Brukermedvirkning) M1.1 (Medarbeidertilfredshet) Ø3 (Effektiv ressursbruk)

Tabell 8. Tidfest når gevinst skal være realisert