

## Optimér resultatet gennem løbende effektforbedringer i hele projektets livscyklus



Effektmåling har været diskuteret i en årrække som en metodisk vanskelig disciplin. IT i praksis® har gentagne år vist, at målinger ikke er overvældende populære i Danmark. Komparative analyser, der ved et forandringsprojekt sammenholder en før-situation med en efter-situation, søger ofte at dokumentere effekten for at legitimere projektets omkostninger og indsats. For de virksomheder, der har ambitioner om, at effektmuligheder løbende skal påvirkes og øges gennem processen, vil det nu være en udfordring at adoptere nye metoder.

IT i praksis® har tidligere dokumenteret, at de virksomheder, der gennemfører strukturerede målinger på projekter, også opnår bedre resultater i forhold til marked, kvalitets- og serviceudvikling og i forhold til intern effektivitet. Alene det at sætte måling på dagsordenen og reflektere over mulighederne for at forbedre sig på udvalgte parametre har en god effekt. Derfor skal brugerundersøgelser af og benchmarking på omkostninger og nytteværdi ikke undlades, men suppleres med nye konkrete målinger til løbende effektforbedringer gennem et forandringsprojekt.

“Det er vanskeligt at score, hvis der ikke er et mål”, eller “Hvis ikke du kender målet, er det ligegyldigt, hvad vej du går” er klicher, der ofte er hørt. Men realiteten er, at mange projekter har meget vage målformuleringer, som det kan være mere end vanskeligt at forholde sig til. Den første ambition skal således være at formulere konkrete mål og forholde sig til, hvilke data der kan dokumentere udviklingen i forhold til dette ambitionsniveau. Ansvar for projektets succes er projektets sponsorens. Projektet skal alene være fokuseret på at nå de bedste resultater i forhold til forrettningens ambitioner. Gennem forandringsprojektet forholder projektet sig til forholdet mellem ambitioner og effekter.

Før projektet igangsættes, foretages et effektestimater. Heri sandsynliggøres, at projektet kan nå de konkrete mål, der er opstillet. Estimatet må ikke blive en spændetrøje, som projektet nødvendigvis skal leve op til, men skal ses som første skridt i en måleproces, der gradvist øger effekten af projektet.

Indsatsen til at frembringe estimatet skal derfor stå mål med projektets omfang. Afhængig af projektstørrelse kan korte interview, afgrænsende analyser og fokusgruppemøder være de værktøjer, der kan tages i anvendelse. For omfattende projekter kan små piloter være relevante at benytte for at etablere et overblik. Estimatet angiver, som et element i business-casen, forventningerne til projektet og udpeger de mest betydende effektelementer. Her er det specielt vigtigt at udpege de 5-10 arbejdsprocesser, der forventes at give den største effekt ved ændringer gennem projektet.

Efter projektets første faser, hvor der er skabt en større viden om opgaven, skal projektejerens kvalificere estimatet gennem en effektvurdering. Effektvurderingen kan gennemføres med en bred vifte af de værktøjer, der præsenteres nedenstående og skal give anledning til refleksion over projektets metode, omfang og relation til forretningsenhederne med det klare formål at forbedre effektmulighederne.

I den projektets afsluttende faser, gennemføres en effektmåling, der benytter den samme værktøjskasse som ved effektvurdering. Effektmålingen skal gennemføres, så konklusionerne kan nå at påvirke projektgennemførelsen. Derfor skal der være stort fokus på det bidrag, som ændringer i arbejdsprocesser giver til projektets målsætninger. Effektmålingen skal kvalificere effektvurderingen og skal endvidere opstille konkrete initiativer, der kan forbedre projektets resultat.

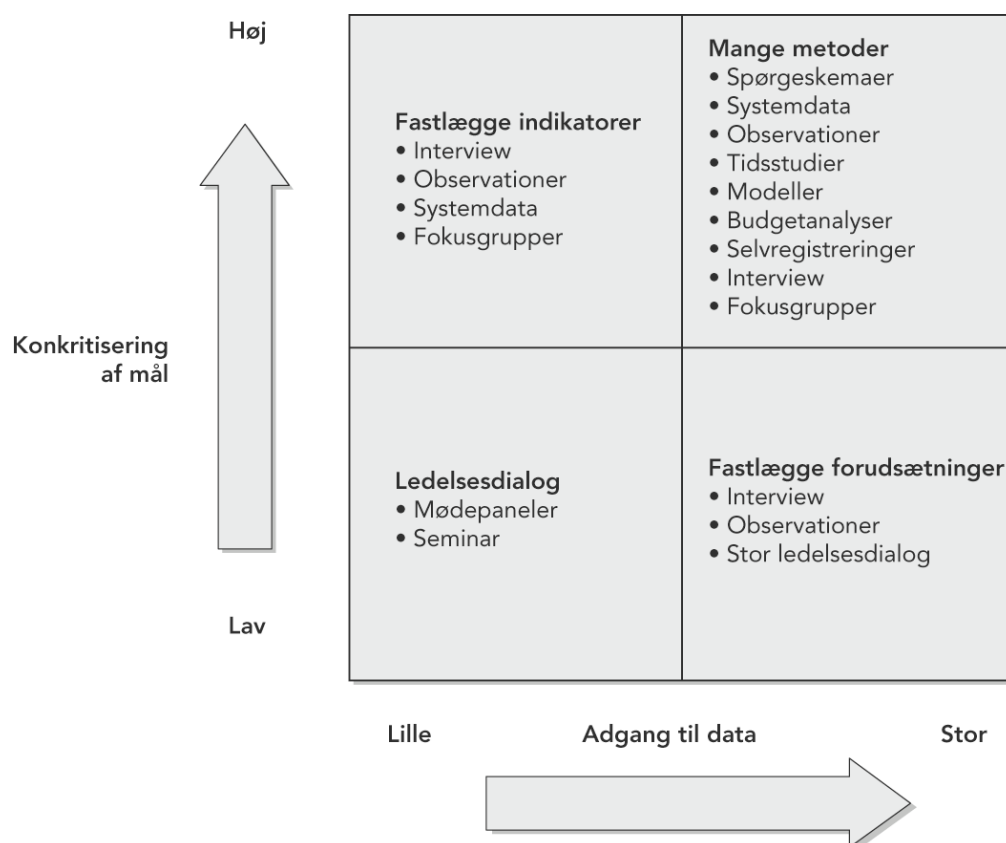
For at sikre forretningens løbende fokus på projektets effekter, kan der iværksættes et program for *effektmonitoreringer* efter projektets afslutning. Samlet giver *estimat – vurdering – måling – monitorering* af effekter de bedste forudsætninger for at skabe continuous improvements.

Værktøjerne til gennemførelse af effektvurderinger og -målinger afhænger specielt af to forhold. I den ene dimension er det betydningsfuldt, at målene er konkret formuleret af projektejerne. Derved sikres, at vurderinger og målinger kan fokuseres. I den anden dimension er bevidstheden om, hvilke data der kan dokumentere målene, meget central – og ikke mindst, hvordan disse informationer kan tilvejebringes.

Data og informationer til vurderinger og målinger kan skabes fra forskellige kilder med forskellige værktøjer. Værktøjskassen kan grupperes i:

- Egenvurderinger (spørgeskemaer, interviews, fokusgrupper)
- Ledelsesvurderinger (spørgeskemaer, interviews)
- Objektive målinger (systemdata, observationer, budgetanalyser)
- Sammenligninger (benchmarks, seminarer).

### Værktøjskasse til effektvurderinger og -målinger



---

De helt væsentlige resultater af vurderinger og målinger skal være konkrete forslag til aktiviteter, der kan forøge effekterne.

Der kan bruges mange ressourcer på vurderinger og målinger, og det er vigtigt at vælge målemetoder, der matcher projektet, men samtidig med en høj bevidsthed om, at ressourceindsatsen står mål med de effekter, som projektestimatet angav.

**Sørg for, at projektejerer formulerer konkrete mål, og at der tages stilling til, hvordan de kan dokumenteres. Udarbejd før projektstart et effektestimat som et element i business-casen. Brug estimatet som baseline over indsats og resultater og som beslutningsgrundlag. Følg op når projektet er igangsat med en effektvurdering, der kvalificerer estimat og reflekterer over metoder og relationen til forretningen. Gennemfør inden projektafslutning en effektmåling, der kvalificerer vurderingen, og fokusér specielt på de effekter, der fremkommer ved ændringer i arbejdsprocesser. Følg op med effektmonitorering efter projektets afslutning for at sikre forretningens løbende fokus på resultater. Sørg for, at den samlede indsats til målingsaktiviteter står i forhold til projektets forventede effekter og udvælg værktøjerne til dokumentation med omtanke.**

*IT i praksis*® dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. *IT i praksis*® bidrager til mere oplyste og kvalificerede it-strategiske beslutninger og anvendes i det daglige arbejde af både it- og topledere.

Temaerne i *IT i praksis*® omfatter digital forretningsudvikling, strategi, kompetencer, organisering, investeringer og teknologi. *IT i praksis*® har eksisteret siden 1996 og er et samarbejde mellem Rambøll Management og DANSK IT.