

# OPI EFFEKT MÅLING

## Vejledning



Udarbejdet af LB Analyse  
for OPI-Lab

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling  
Vi investerer i din fremtid



 **OPI-Lab**

  
**lb analyse**  
"Gør vores kunder bedre"

## Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Indledning .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Procesvejledning .....</b>	<b>4</b>
A.	Processen.....	4
B.	Huskeliste .....	6
C.	Hvem gør hvad – eksempel.....	7
<b>2</b>	<b>Opstilling af målhierarki .....</b>	<b>9</b>
A.	Målfastsættelse .....	9
B.	Antagelser.....	10
C.	Eksempel på et målhierarki.....	12
<b>3</b>	<b>Opstilling af effekter og effektmål .....</b>	<b>13</b>
A.	Opstilling af effektmål .....	13
	Eksempel på effektmåling .....	15
B.	Belyse effekt og dataindsamling .....	15
C.	Afrapportering af effekt.....	17

## 1 Indledning

OPI effekt er et værktøj lanceret af OPI-Lab. Målet med OPI effekt er at få en systematisk og ensartet tilgang til opstilling af projekternes mål og effektmåling og sandsynliggørelse af deres efterfølgende effekt i OPI projekter.

Effektmålingsværktøjet består af to dele:

1. Procesbeskrivelse for hvordan projektets mål og effekter opstilles
2. Effektmålingskabelon til fastlæggelse af projektets mål og effekter

OPI projekter adresserer tre bundlinjer – brugere, den offentlige part og den private part. I nogle tilfælde kan den offentlige part endda rumme flere bundlinjer, da forskellige grupper kan blive forskelligt påvirket af samme løsning – fx ved at en opgave flyttes fra sygehuset (regionen) til hjemmeplejen (kommunen). Derfor bør OPI projekters effektmåling vise effekterne på alle tre bundlinjer. Effektmålingen bruges til at vise, om man gennem projektet når de mål, man har stillet op for de tre bundlinjer. Det kan fx være, at brugerne skal være mere selvhjulpne, at den private part skal udvikle et nyt produkt og at den offentlige part skal reducere indlæggelsestiden for en bestemt gruppe patienter, så der opnås besparelser på hospitalet.

Processen omkring effektivværktøjet er iterativ, dvs. at mål og effekt kan ændres eller justeres undervejs, da innovationsprojekter er kendetegnet ved at man ikke ved projektets start ved, hvordan projektets overordnede formål bedst muligt forfølges – det er netop dét, innovationen handler om.

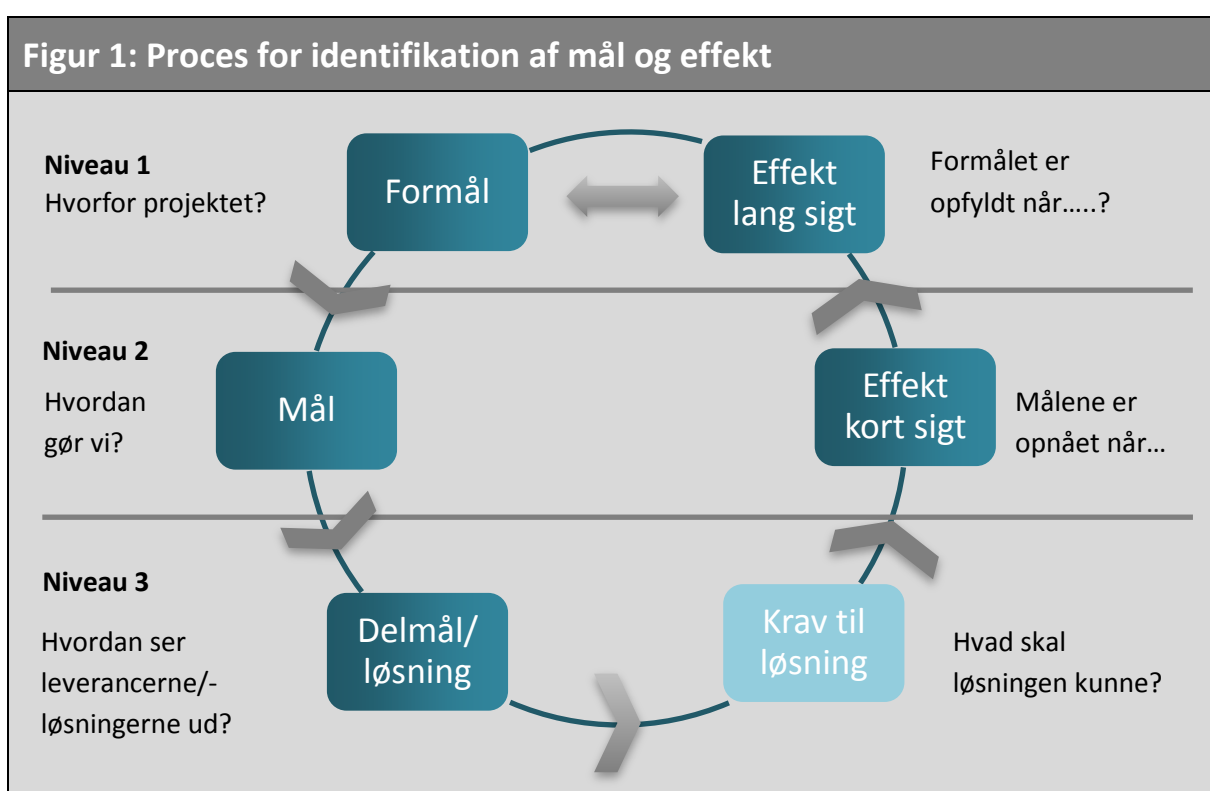
Værktøjet er baseret på en prototype udviklet i et samarbejde mellem LB Analyse og OPI projektledere i 2013, som i løbet af foråret/sommeren 2014 er blevet testet af udvalgte OPI projekter under OPI-Lab. På baggrund af testfasen er prototypen blevet opdateret til nærværende proces- og effektmålingsværktøj.

## 2. Procesvejledning

Nedenfor er beskrevet de centrale punkter, der er vigtige at være opmærksomme på gennem processen med effektmålingsværktøjet. Punkterne er illustreret i procesværktøjet, som 'Processen', 'Huskeliste' og 'Hvem gør hvad – eksempel'.

### A. Processen

Ud fra formålet fastlægger man de bedste bud på mål og delmål samt den ønskede effekt på kort og lang sigt, så man får tydeliggjort, hvad man arbejder efter. Men man skal være parat til at justere mål og effekt, når man i innovationsprocessen evt. er blevet klogere. Afsnit 3 og 4 beskriver detaljeret, hvordan mål og effekt opstilles. Selve processen er illustreret i figur 1 herunder:



### Centrale begreber for målhierarki og effekt

**Formålet** handler om projektets begrundelse. Her vil udgangspunktet ofte være et konkret problem, man ønsker at løse eller behov man ønsker at opfylde. Nogle gange taler man om projektets merværdi. Det kan fx være medicinske patienters væggtab, der kan forværre deres tilstand og belaste hospitalets budget.

**Målet** handler om, hvordan man vil forfølge projektets formål. Hvordan vil man løse problemet eller opfylde behovet? Det kan fx være, at man vil øge tilgængeligheden af mad for de medicinske patienter. Det er vigtigt, at målene er dækkende for formålet.

**Delmål/løsning** handler om, hvad man konkret ønsker at gøre. Det kan fx være, at man vil lave små køleskabe med mad ved de medicinske patienters senge, så de nemt kan få noget at spise, når de har lyst. Det er vigtigt at delmålene/løsningen er dækkende for målet.

**Krav til løsning** handler om at specificere, hvad løsningen skal kunne. Det er nyttigt, hvis man skal udarbejde en kravspecifikation til brug for et udbud, og til at blive klarere på de forventede resultater af løsningen.

**Effekt på kort sigt** handler om, hvornår vi vurderer, at målet er nået. Et succeskriterium kan være, at patienterne ikke længere taber vægt, når de bliver indlagt på den medicinske afdeling. Det er vigtigt, at man gør sig klart, hvordan man vil måle effekten. Skal patienterne vejes – og i givet fald hvor ofte? Findes der tilgængelige data, der kan bruges?

**Effekt på lang sigt** handler om, hvilken værdi projektet skal tilføre, og hvornår man vil vurdere, at projektets formål er opfyldt. Hvordan kan det vurderes om formålet er opfyldt, er det fx at indlæggelsestiden forkortes med 1 eller 3 døgn, eller ved at hospitalet sparer x antal kr.? Hvordan skal det opgøres (kr., tid etc.)? Hvilke data kan bruges (registre, interview etc.)?

Som i almindelig projektledelse tages der udgangspunkt i fastlæggelse af et målhierarki (venstre side i figur 1) og i forlængelse deraf fastlæggelse af effekt (højre side). Pointen med at tegne målhierarkiet som i figur 1 er, at det bliver tydeligt, at der er tre niveauer, hvor målsiden og effektsiden skal matche.

På niveau 1 skal projektets formål og de forventede langsigtede effekter (for de tre bundlinjer) hænge sammen.

På niveau 2 præciseres hvordan formålet skal udmøntes gennem konkrete mål, som samtidig skal modsvarer af konkrete målbare effekter på kort sigt. Effekterne er svaret på, hvornår projektet kan betegnes, som en succes på kort og lang sigt.

Niveau 3 er det mest konkrete niveau, der beskriver, hvilke delmål/løsninger, der skal føre til målene og hvordan disse modsvarer af specifikke krav til løsningen.

De konkrete spørgsmål bruges til at komme til næste led i processen. Som innovationsprojektet udvikler sig, behov afdækkes, løsninger testes mv., vil der dog ofte være behov for at gå tilbage til

tidligere led og evt. justere. Bevæger man sig fra fx formål mod mål og delmål, gør man det ved at spørge (med pilene i venstre side) "hvordan gør vi?". Andre gange tages udgangspunkt i en idé til en løsning, hvor man kan gå tilbage til projektets mål og formål ved at spørge "hvorfor gør vi?". På venstre side kan man bevæge sig opad fra løsning til effekt ved at spørge "hvornår er projektet en succes"? Og bevæger man sig fra den langsigtede effekt ned mod løsningen, så er spørgsmålet "hvordan viser det sig"? Begge forløb skal sikre, at der er sammenhæng mellem de konkrete handlinger og de ønskede ambitioner med projektet. Samtidig sikrer de en løbende afstemning mellem mål- og effekt-siden.

## B. Huskeliste

Huskelisten præsenterer for det første de områder, hvor andre OPI værktøjer spiller sammen med effektmålingen. Det drejer sig om:

- **Business casen**, som kan give input til/hente input fra både trin 1 og 2 i effektmålingen.
- **Screeningsværktøjet**, som rummer input om værditilvækst for den offentlige og private part, hvilket danner grundlag for fastlæggelse af mål/effekt.
- **Udbudsskabelon**, hvor de identificerede funktionelle krav til løsningen kan anvendes i forbindelse med kommende udbud.

For det andet præsenterer huskelisten nogle af de centrale overvejelser bag en effektiv og succesfuld proces. Det drejer sig om:

- **Involvering**: Fra starten af processen skal det vurderes, hvem der skal involveres og hvornår. 'Hvem gør hvad' viser et eksempel på inddragelse. A) OPI gruppen og relevante fagpersoner bør involveres på alle de områder, hvor projektets faglige udvikling er i spil. B) Projektets styregruppe og ledelse bør inddrages på kernetidspunkter i projektet, så der sikres en løbende forankring og forventningsafstemning, fx ved opstarten og når der laves en ny version af effektmålingsværktøjet på baggrund af ny viden/indsigt.
- **Iterationer**: Det er afgørende, at alle involverede er klar over, at innovation er en iterativ proces. Det betyder, at mål og effekt kan ændres eller justeres undervejs. Innovationsprojekter er kendetegnet ved, at man ikke på forhånd ved, hvordan projektets overordnede formål bedst muligt forfølges og hvorvidt antagelsen om sammenhæng mellem formål og effekt holder i praksis.
- **Dataindsamling**: De data, der skal underbygge effekterne, bør drøftes sammen med opstilling af mål og effekt, så ressourceforbruget står mål med projektet. Data, der allerede indsamles 1) via projektet, fx gennem test, observationsstudier eller 2) via eksisterende praksis fx hospitalsjournaler, patientsamtaler, statistik mv., kan være en effektiv og ressourcebesparende måde at underbygge effekt i stedet for at lave særskilt dataindsamling. Ressourceforbruget, som afsættes til at skabe effekt, er samtidig en hjælp til at prioritere, hvilke effekter der skal måles på (nice to know vs. need to know).

## C. Hvem gør hvad – eksempel

'Hvem gør hvad' viser et eksempel på involvering af centrale interessenter gennem effektmålingsprocessen. Generelt vil de primære parter i effektmålingsprocessen være:

- **Projektlederen:** Projektlederen er ansvarlig for projektet, målfastsættelsen og udarbejdelse/opdatering af effektmålingen. Som del af den samlede projektledelse er vedkommende ansvarlig for at planlægge processen for effektmålingen, herunder hvem, hvad og hvornår de enkelte dele skal gennemføres.
- **OPI projektgruppen:** Sammen med projektlederen er det den gruppe af personer, der til daglig står for at gennemføre projektet. Disse personer bør derfor være involveret i målfastsættelsen og effektmålingen fra start til slut.
- **Fagpersoner:** Fagpersoner dækker over alle de personer, der har specialviden eller indsigt i projektets genstandsfelt, fx en fysioterapeut, en overlæge, en it-udviklere, en antropolog mv. Disse personer inddrages for at kvalificere antagelser om, hvordan tingene hænger sammen, fx til at beskrive hvordan ernæringspleje for svage ældre patienter adskiller sig fra ernæringspleje for andre patienter. Det har samtidig betydning for, hvilke effekter der er relevante, fx kan vægtforøgelse være et relevant mål for svage ældre patienter ernæringstilstand, men måske mindre relevant for indlagte gravide kvinder.
- **Styregruppe/ledelse:** Personer i denne kategori omfatter de centrale beslutningstagere. Disse inddrages ved opstart og afslutning, men også undervejs i projektet præsenteres de for effektmålingsværktøjet, dvs. når der laves en ny version. Inddragelsen skal sikre en løbende forventningsafstemning og forankring af projektet og dets resultater, da innovationens iterationer kan medføre væsentlige ændringer i både mål, løsninger og effekter. Fx er der forskel på om løsningen er køleskabe eller madambassadører, da førstnævnte er et spørgsmål om indkøb, mens det andet vedrører ændringer i personale, arbejdsopgaver og -gange.
- **Ekstern facilitator:** I projekter med høj kompleksitet og af et vist omfang, kan en ekstern facilitator anvendes til at styre og kvalitetssikre målfastsættelsen og opstillingen af den første effektmåling. Det viser sig ofte, at forskellige parter og personer har forskellig opfattelse og forståelse af, hvilken effekt projektet skal skabe, og hvordan den skabes. Det vil ofte have stor værdi at få dette afklaret ved projektets indledning. Derudover sikres at begreber anvendes konsistent, og at der skabes en nødvendig forventningsafstemning om værktøjets anvendelse.

## HUSK

- Lav én effektmåling for hver bundlinje i OPI projektet (bruger, offentlig og privat).
- Involver relevante parter i opstilling af mål og effekt. Det sikrer viden, fælles forståelse og forventningsafstemning.
- Acceptér at opstilling af mål og effekt ikke er statisk, men kræver opdateringer fordi innovation sker i loops – eller man bliver klogere på sammenhænge, man troede man kendte.
- Lav én ny version af mål og effekt ved væsentlige ændringer. Gem tidligere versioner, da de dokumenterer udvikling og læring i projektet.
- Forstå at effekten (kort/lang) skal afspejle formålet og målene. Effekten fortæller, hvornår projektet er en succes.
- Spar tid og anvend information fra andre OPI redskaber (business case, screening, udbud)
- Kendskab til projektledelse, målhierarkier og innovation gør arbejdet nemmere



## 2 Opstilling af målhierarki

OPI projekter adskiller sig ikke fra andre projekter i forhold opfølgning på effekter – de adskiller sig ved,

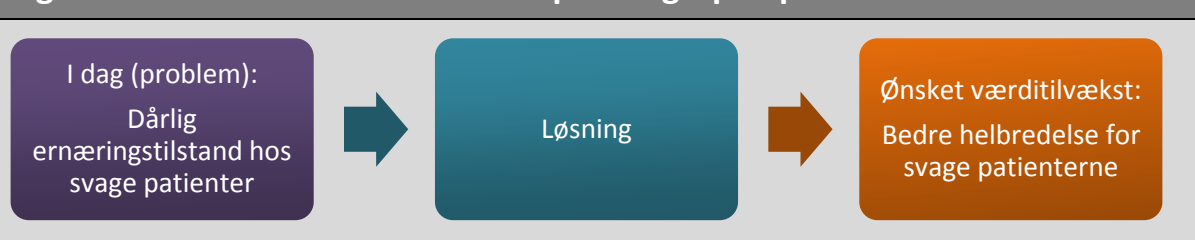
1. at der er tre parter med hver deres bundlinje, der kan påvirkes forskelligt af den samme løsning
2. at der er tale om innovation med dertilhørende manglende klarhed over, hvilken konkret løsning, der vil kunne udvikles og hvilke mål der kan knyttes hertil
3. at målfastsættelsen først kan foretages undervejs i projektet, efterhånden som løsningen udvikles.

I OPI projekter må der forventes en vis ustabilitet, da konkrete mål ikke kan opstilles fra starten. Målene for projektet opstilles i stedet som led i innovationsprocessen, og de kan ændre sig i takt med nye indsigter i fx brugernes behov, adfærd etc. En væsentlig øvelse i effektmålingen er at få formuleret den værdi projektet skal skabe på de tre bundlinjer ved at løse et konkret problem, samt de mål der knytter sig hertil. OPI screeningsværktøjet kan give input for værditilvæksten for den offentlige og private part (forretningspotentialer).

### A. Målfastsættelse

Målfastsættelse handler om at skabe en forbindelse mellem den nutidige situation, der ønskes ændret til en bedre fremtidig situation. Formålet kan være at forbedre ernæringstilstanden for svage patienter, hvilket fx forventes at betyde, at patienterne hurtigere kommer til hæfterne igen. Der forventes skabt en positiv værditilvækst for patienterne, men også en positiv gevinst for hospitalets økonomi. Der laves én værdifastsættelse for hver af bundlinjerne, da der vil være forskellige værdier og mål i projektet. I figur 2 er angivet et eksempel på en simpel værdifastsættelse set i et brugerperspektiv.

**Figur 2: Værdifastsættelse – eksempel brugerperspektiv**



Kilde: LB Analyse 2013

OPI-teamet på SDU har foreslået 4 forskellige typer af værdi, der kan anvendes til at indfange effekten af et OPI-samarbejde<sup>1</sup>:

1. Finansiell værdi – pris, forbrug, vedligehold, træning
2. Funktionel værdi – reduktion i håndtering, øget produktivitet, hygiejne, miljøvenlighed

<sup>1</sup> [http://www.sdu.dk/Om\\_SDU/Institutter\\_centre/OPI/OPIvaerktojer/Ideudvikling/Vaerktojet6](http://www.sdu.dk/Om_SDU/Institutter_centre/OPI/OPIvaerktojer/Ideudvikling/Vaerktojet6)

3. Følelsesmæssig værdi – angst, holdninger, behag, sjov, image, bekvemmelighed
4. U håndgribelig værdi – risiko, tid, innovation, etik, samfundsmæssige forhold

OPI projektet skal finde en løsning på et problem, som skaber den ønskede overordnede værditilvækst (effekt). Dette er **trin 1 i procesværktøjet**, hvor projektets overordnede formål og ønskede langsigtede effekt identificeres, hvilket bør hænge sammen med den formulerede business case.

I tråd med **procesværktøjets trin 2 og 3** i målhierarkiet defineres mål og delmål, som beskriver hvordan det overordnede formål konkret kan opfyldes. Det er placeringen i hierarkiet, der afgør, hvad der er formål, mål og delmål. Her kan der hentes hjælp fra OPI screeningsværktøjet.

## B. Antagelser

Når et målhierarki etableres i starten af projektet, er sammenhængene mellem fx formål og mål baseret på *antagelser* om, hvordan det overordnede formål opfyldes og den ønskede værditilvækst (effekt) opnås. Pilene mellem de enkelte kasser udgør de konkrete antagelser om, hvad der skal til for at komme fra A til B. Man får antagelserne frem ved at spørge, "Hvorfor tror vi, at denne løsning vil opfylde målet?". Man kan følge det op med spørgsmålet "Hvad baserer vi antagelsen på?" "Har vi øvrige erfaringer, vi kan inddrage og overføre på det konkrete tilfælde?"

Jo mere viden man kan basere antagelserne på, og jo mere erfaring der kan overføres på det konkrete tilfælde, jo mere sikker kan man være på, at antagelsen holder. Dermed kan man lave en risikovurdering af projektet. Nogle gange findes der måske hverken ret meget viden eller erfaring at basere en antagelse på. Det betyder ikke, at projektet ikke bør gennemføres, blot at der er en vis risiko for, at antagelserne ikke holder og må justeres undervejs. Det kan være vigtigt for forventningsafstemningen at få det frem fra starten.

Da der er tale om et innovationsprojekt vil man typisk ikke have sikker viden om projektets indre sammenhænge, for så ville der ikke være brug for innovation. Det må derfor forventes, at der i projektet kommer ny viden frem om fx behov, adfærd etc., som kræver at antagelserne justeres. Det betyder, at mål, delmål mv. må ændres

### Eksempel: Innovation og antagelser

Et innovationsprojekt, som skulle forbedre svage patienters ernæringstilstand (for at styrke den samlede helbredelse og forkorte indlæggelsestiden), giver et eksempel på, hvordan ny indsigt fra brugerbehov kræver revision af målhierarkiet, illustreret i figur 3 og 4. Den indledende antagelse var, at svage patienter ville tage på i vægt (som udtryk for en god ernæringstilstand), hvis de blot havde nem adgang til mad (mål), hvilket kunne løses med et køleskab ved sengen (delmål/løsning). Men gennem projektets brugerundersøgelser viste det sig, at de svage patienters indtagelse af føde var styret af appetitten (mål) mere end tilgængelighed, hvorfor løsningen i stedet var madambassadører, der kunne gøre måltidet appetitvækkende (delmål/løsning).

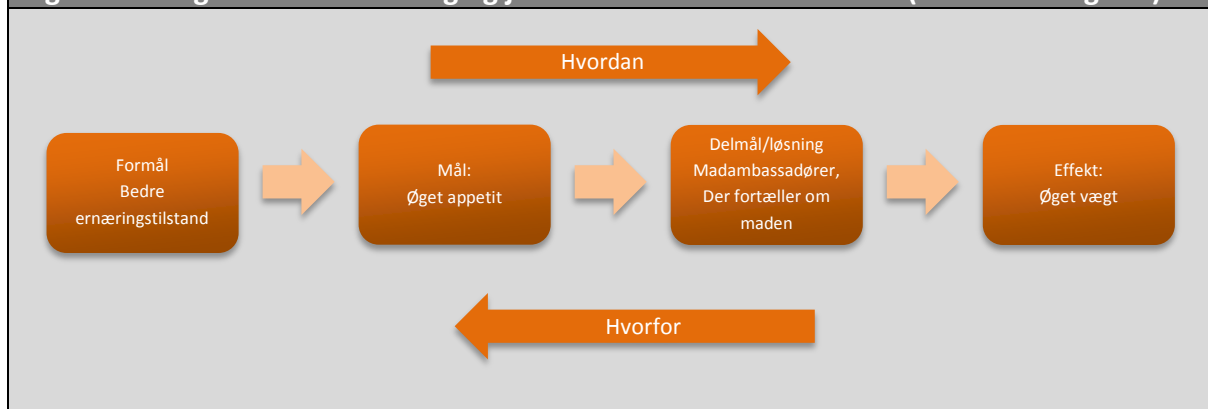
eller justeres. Eksemplet i figur 3 og 4 viser, hvordan ny viden i projektet leder til nye mål og nye løsninger, hvis projektet skal føre til den ønskede effekt.

Figur 3: Indledende sammenhæng og første udkast til målhierarki (Fejlantagelse)



Efter de indledende brugerundersøgelser blev antagelsen om, at det var adgangen til mad der var afgørende for patienternes madindtag revideret. Antagelsen blev nu i stedet, at det var patienternes appetit, der var bestemmende, hvorved præsentationen af maden og muligheden for at vælge mellem flere retter blev mere afgørende. Det resulterede i en løsning med madambassadører.

Figur 4: Korrigeret sammenhæng og justeret udkast til målhierarki (Korrekt antagelse)



Et sidste begreb, der kan være værd at kende, når man opstiller mål for et projekt er "kritiske succesfaktorer". Kritiske succesfaktorer er forhold, der kan påvirke om en antagelse holder; køleskabet skal fx være sådan placeret, at patienten faktisk kan nå det og betjene det eller at der skal være madambassadører nok til at alle patienter kan tale med dem etc. For at lykkes med projektet, er det vigtigt at identificere de kritiske succesfaktorer, da de kan pege på forhold man som projektleder skal tage højde for.

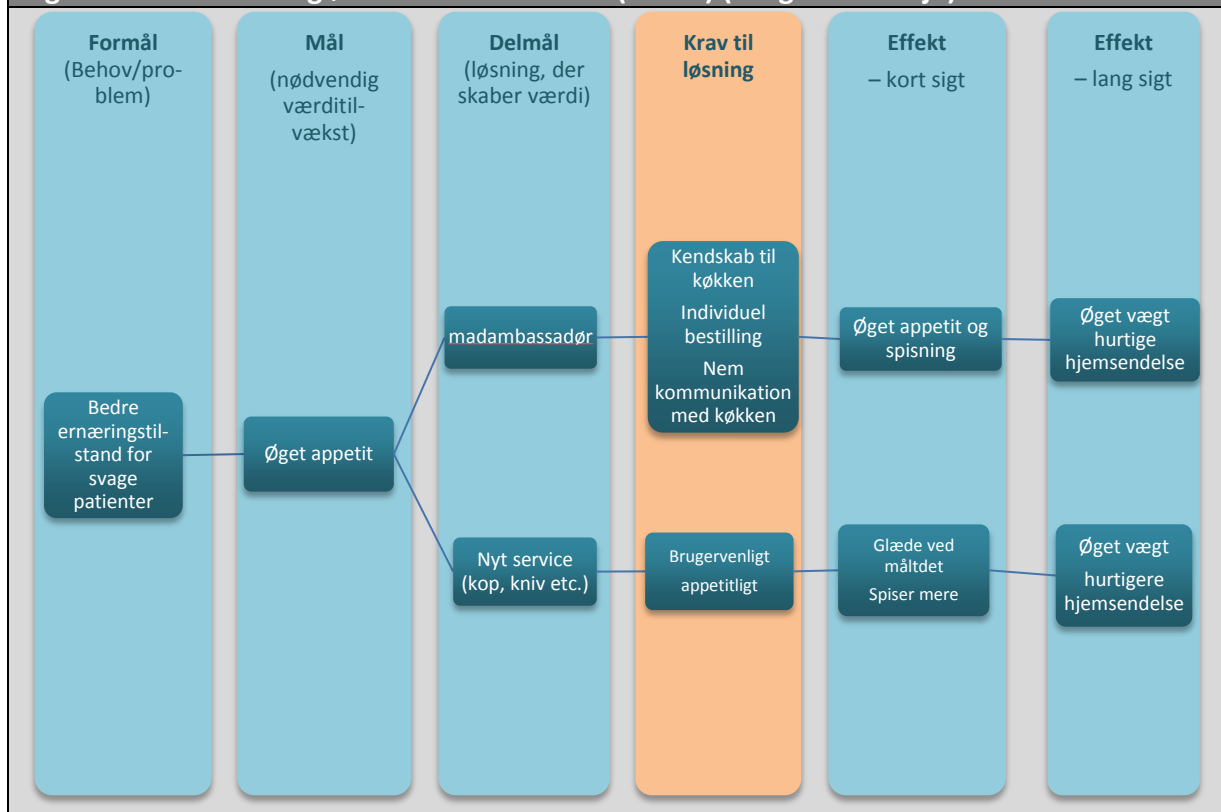
**Antagelse:** Grundlag for at vi tror at en årsag og en virkning i et projekt hænger sammen. Der knytter sig antagelser til alle pilene i et målhierarki.

**Kritisk succesfaktor:** Forhold der kan påvirke om antagelserne holder.

## C. Eksempel på et målhierarki

Der laves et samlet målhierarki (effekt beskrives nærmere i næste afsnit) for projektet, der følger almindelige principper for projektledelse<sup>2</sup>, som vist i nedenstående eksempel:

Figur 5: Målhierarki og ønsket værditilvækst (effekt) (Brugerbundlinje)



Kilde: LB Analyse 2014

### HUSK.

- Acceptér at opstilling af mål og effekt ikke er statisk, men kræver opdateringer, fordi innovation sker i loops.
- Pilene i effektmålingsværktøjet bygger på antagelser om, hvordan man kommer fra A til B.
- Vær bevidst om, at når ny viden og indsigt kommer frem gennem projektet, kan det ændre hvordan man kommer fra A til B. Det har også betydning for effekten!
- Identificér hvordan I bedst kan vise, om målene er nået og med hvilke data.
- Spar tid og anvend information fra andre OPI redskaber (business case, screening, udbud)

<sup>2</sup> Andersen, m.fl. (2002): *Aktiv Projektledelse*, Børsen, København

### 3 Opstilling af effekter og effektmål

Effektmålingen vurderer målopfyldelsen ud fra det formål og de mål/delmål, der er blevet defineret for de tre bundlinjer, som led i målfastsættelsen. En vigtig forudsætning for vurderingen af effekten i OPI projekter er således, at der sættes nogle klare mål for de tre bundlinjer; brugere, virksomheder og den offentlige sektor. Det er nødvendigt for at kunne vurdere, om de er opfyldt. Men det er også vigtigt at holde sig for øje, at de evt. skal opdateres undervejs, hvis der kommer øget viden og indsigt, der ændrer de indledende antagelser. Sådan sikres det nemlig, at det er de mål der sættes for den endelige løsning og udvikles i projektet, der gøres til genstand for effektmålingen.

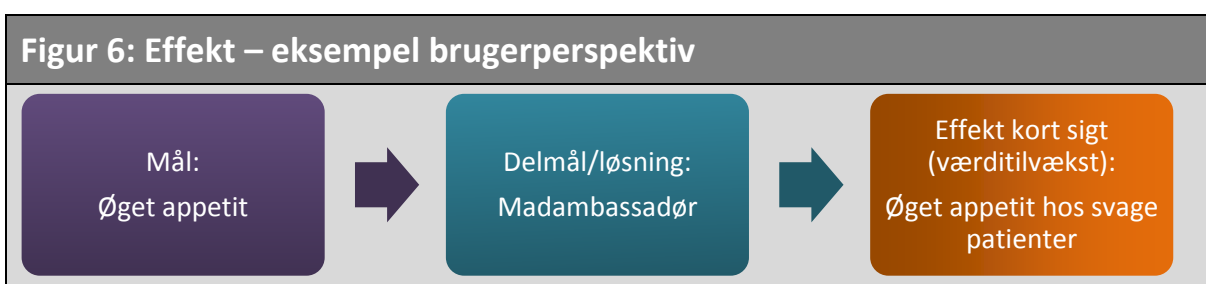
I ovenstående eksempel antog man eksempelvis, at der skulle købes og installeres køleskabe ved patienternes senge, hvilket ville give en effekt på den private bundlinje. Men efter at køleskabsløsningen blev erstattet af madambassadørerne, så kan der ikke længere forventes effekt på den private bundlinje. Det er derfor ikke længere meningsfuldt at måle på denne.

Selvom de langsigtede effekter ikke nødvendigvis er slået igennem, når projektet afsluttes, er effektmålingen et instrument til at vurdere sandsynligheden for, at den udviklede løsning når den ønskede virkning.

#### A. Opstilling af effektmål

Effektmålingen vurderer målopfyldelsen ud fra de definerede mål, som er blevet defineret for de tre bundlinjer, som led i målfastsættelsen. For at de formulerede mål bliver brugbare, skal de være så præcise, at man kan vurdere, om de er opfyldt. Effektmålene skal passe til det konkrete projekt og til den valgte løsning, så de er så relevante som muligt.

Der laves effektmål for hver af bundlinjerne baseret på de identificerede værdier og mål i projektet. I figur 6 er angivet en simpel effektkæde på baggrund af den forudgående værdifastsættelse set i et brugerperspektiv.



Kilde: LB Analyse 2013

Projekteksemplet med svage patienter har til formål at forbedre svage patienters ernæringstilstand, da det forventes at føre til bedre helbredelse (langsigtet værditilvækst). Gennem undersøgelser af brugernes behov og adfærd har det vist sig, at deres madindtag afhænger af deres appetit. Øget appetit er således et af målene, som løses ved fx madambassadører, der kan stimulere patienternes appetit. På kort sigt er forventningen, at patienterne vil tage på i vægt. På lang sigt forventes vægtforøgelse at fremme helbredelsen, hvilket i dette tilfælde også vil betyde en afkortning af

indlæggelsestiden. Denne effekt anses som en positiv effekt for patienten, men vil også give ledig sengekapacitet på hospitalet og dermed en økonomisk gevinst for den offentlige part.

Effektmål der er ude af trit med projektets konkrete aktiviteter og den valgte løsning, kan være en kilde til stor frustration for både projektleder, der måske knokler uden en realistisk chance for faktisk at nå målene, og for ledelse/styregruppe der ikke synes at opnå den forventede effekt. Herunder er der angivet en række typiske effektmål for OPI projekter, der kan bruges som inspiration.

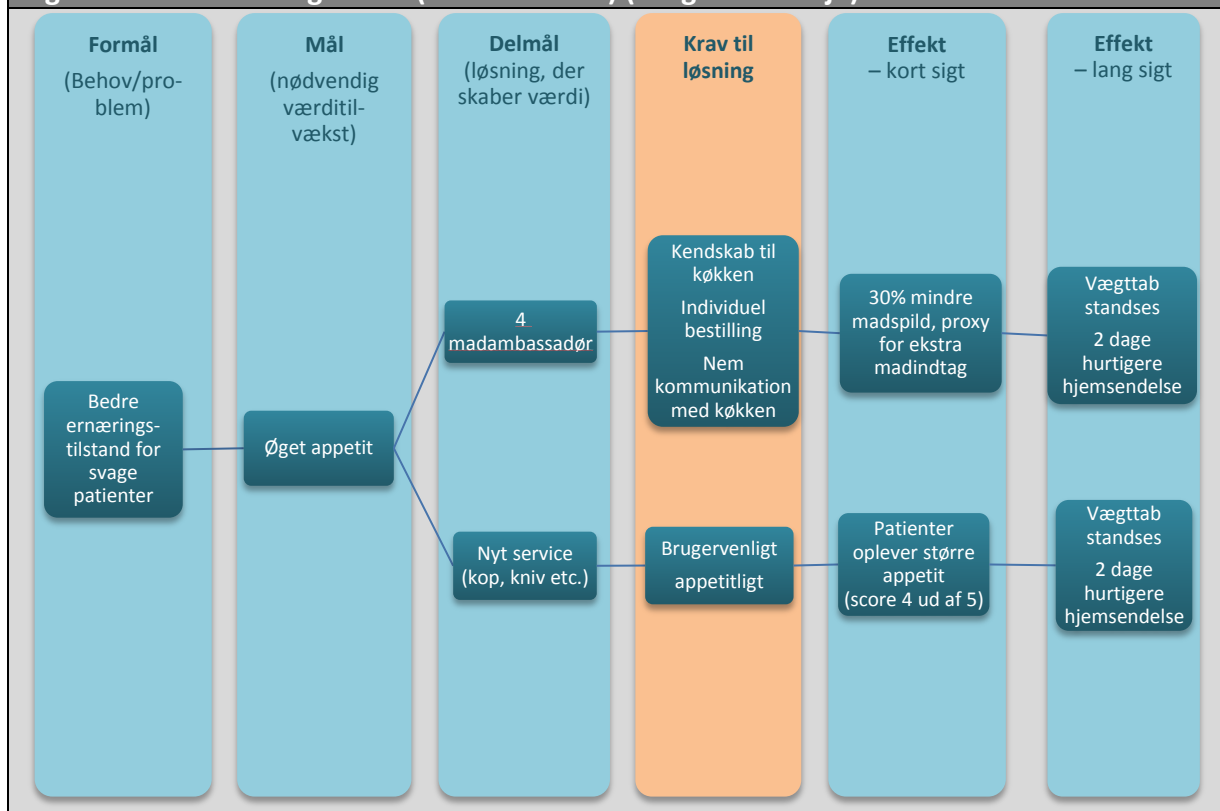
#### Eksempler på effekt på de tre bundlinjer

	Virksomhed	Brugere	Den offentlige sektor
Kort sigt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye kontakter/netværk</li> <li>• Indsigt i et nyt marked/kundebehov</li> <li>• Ændret markedsmæssigt fokus</li> <li>• Øget anvendelse af virksomhedens viden/teknologi/kompetencer</li> <li>• Ny anvendelse af virksomhedens viden/teknologi/kompetencer</li> <li>• Nye ideer til ny eller bedre anvendelse af vores viden/teknologi/kompetencer</li> <li>• Andet – beskriv hvad...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget tilfredshed med service</li> <li>• Større selvhjulpethed</li> <li>• I stand til at håndtere egen medicin</li> <li>• Selvmonitorering af egen sygdom</li> <li>• Øget velvære</li> <li>• Andet – beskriv hvad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduceret tidsforbrug</li> <li>• Færre henvendelser fra borgeren</li> <li>• Hurtigere overblik over sygdomshistorik</li> <li>• Øget arbejdsglæde/trivsel</li> <li>• Øget samarbejde på tværs</li> <li>• Færre fejl/minimere risiko/mindre spild</li> <li>• Andet – beskriv hvad</li> </ul>
Lang sigt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget konkurrenceevne</li> <li>• Udvikling af nye løsninger, produkter, services og/eller teknologier</li> <li>• Forbedret tilgang til eksisterende eller nye markeder og kunder</li> <li>• Udvikling af virksomheden strategi og tilgang til innovation</li> <li>• Opnå patent</li> <li>• Andet – beskriv hvad...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedret sundhedstilstand</li> <li>• Øget tryghed</li> <li>• Øget egenmestring</li> <li>• Færre indlæggelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Færre indlæggelser</li> <li>• Effektivisering</li> <li>• Færre ansatte</li> <li>• Økonomiske besparelser</li> </ul>

### 3.A.1 Eksempel på effektmåling

Der laves et samlet målhierarki med tilførende effekt for projektet i effektmålingskabelonen (se værktøjsskabelon i power point), som vist i nedenstående eksempel:

Figur 7: Målhierarki og effekt (værditilvækst) (Brugerbundlinje)

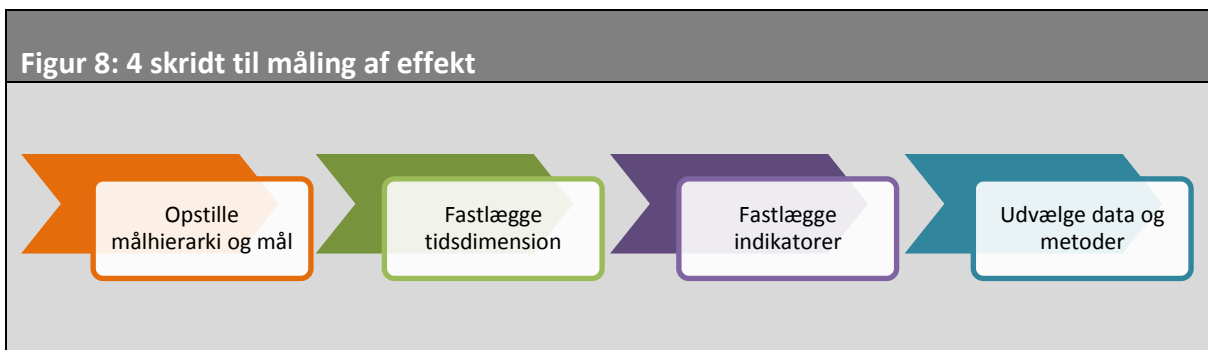


Kilde: LB Analyse 2014

## B. Belyse effekt og dataindsamling

Når målhierarkiet og de forventede effekter er fastlagt, skal det overvejes, hvordan og hvornår man måler effekt. "Hvornår kan løsningen forventes at være udviklet og klar til test?", "Hvem og hvornår kan man sige om løsningen virker eller ej?", "Hvor mange skal sige om løsningen virker?", "Findes der allerede informationer, der kan sige noget om effekten (registre, observationsstudier etc.)?", "Hvis man ikke kan måle den fulde effekt inden for projektperioden, hvordan kan man så sandsynliggøre, at man når derhen?".

Processen med at belyse og måle effekten foregår i 4 skridt som illustreret i figur 8 herunder



Kilde: LB Analyse 2012

Først og fremmest opstilles projektets målhierarki og mål, som gennemgået på de foregående sider. Dernæst skal det fastlægges, hvornår effekten i de enkelte led i kæderne kan forventes at opstå. Det er vigtigt for at undgå den fejlkilde, at der måles på et tidspunkt, hvor effekten endnu ikke er opstået, hvorefter der konkluderes, at løsningen ikke har den ønskede effekt. Hvor lang tid tror vi fx der vil gå før madambassadørernes indsats vil få effekt. Hvor mange patienter skal der måles på, før vi konkluderer noget om løsningen. Skal der gå 1 uge, 1 måned eller måske 3 måneder for at være sikker på at løsningen når at blive ordentligt kørt ind?

Dernæst skal det fastlægges, hvilke indikatorer der kan belyse om målet opfyldes og effekten opnås. I ovenstående eksempel kan man fx bruge madspild som et proxy for, hvor meget mad patienterne indtager, så man ikke behøver at lave en særskilt dataindsamling. Indikatoren bliver altså "udviklingen i madspild". Men man kan naturligvis også veje patienterne, hvilket vil give mere sikker information om, hvorvidt målet nås. Indikatoren vil så være "udvikling i patientens vægt", da det tages som udtryk for patienternes ernæringstilstand. Begge dele kræver, at der laves en baseline, dvs. fx hvad var patientens vægt ved indlæggelse eller lige før indlæggelse. Og endelig kan man spørge patienterne om udviklingen i deres appetit ved overgangen fra en ordning til en anden (scores fx på en skala fra 1-5). Indikatoren ville så være "Patientens scoring af udviklingen i appetit". Ved valg af indikator er det vigtigt på den ene side at være åben og prøve at finde de bedst mulige. Men også at være pragmatisk og så vidt muligt anvende indikatorer, der relativt nemt lader sig underbygge med data, så der ikke anvendes for mange ressourcer. Samtidig er det afgørende, at indikatorerne giver mening i forhold til projektet, dvs. hvis patienterne ikke er i stand til at vurdere udviklingen i deres appetit, så kan man ikke få belyst effekten ved at spørge dem direkte, hvorimod vægtforøgelse vil være en bedre indikator.

Og endelig skal det fastlægges, hvilke data der kan belyse de valgte indikatorer samt hvilke metoder der kan anvendes til at tilvejebringe de ønskede data. Der kan anvendes forskellige datakilder til at måle effekten på de forskellige bundlinjer. Det bør tænkes ind fra starten af projektet, hvorvidt der skal indsamles nye data eller hvor der allerede indhentes data, som kan bruge, fx hvis der allerede er planlagt interview med brugerne eller der alligevel skal registreres anvendelsesdata for den forventede løsning. Hvis der, i eksemplet med svage patienter, fx allerede foretages løbende registreringer af patienternes vægt og indlæggelsestid, bør det vurderes, om det kan belyse effekten tilfredsstillende i forhold til de definerede mål.



**Eksempler på datakilder til effektmåling kan være:**

- Spørgeskemaer
- Interviews (fx med brugere, patienter, personale etc.)
- Registre (fx indlæggelsesfrekvens, anvendelsesregistrering, tidsregistrering etc.)
- Observationsstudier af brugere
- Testresultater af prototype
- Økonometriske analyser (ofte langsigtede økonomiske effekter)

## **C. Afrapportering af effekt**

Når resultaterne af effektmålingen skal videreformidles bør det gøres på en måde, som svarer til projektet størrelse og ambition. Afrapporteringen bør indeholde følgende elementer:

### **1. Indledning**

Redegørelsen for projektets baggrund og formål m.v.

### **2. Kerneversioner af effektmålingen**

I afrapporteringen bør de forskellige kerneversioner af effektmålingsværktøjet (skabelonen) indgå – for hver bundlinje. Dette dokumenterer projektets udvikling og den læring, der kan være, hvis der er sket ændringer i projektet i tråd med udviklingen af løsningerne. Fx når antagelsen om, at ernæringstilstanden kan forbedres med øget adgang til mad ændres til et behov for appetitstimulering, da det radikalt har ændret løsningerne, som skal føre til den ønskede effekt.

### **3. Effekterne på kort og lang sigt**

Samtidig bør der være en belysning af effekterne på kort og lang sigt, som er defineret i effektskabelonen. Det bør fremgå hvilke data der er anvendt.

### **4. Konklusion**

Endelig bør afrapporteringen kort opsummere om projektets formål kan siges/forventes at være opfyldt samt væsentlige læringspunkter.

## HUSK

- Acceptér at opstilling af mål og effekt ikke er statisk, men kræver opdateringer, fordi innovation ofte sker i loops, hvor man må tilbage og justere løsninger og antagelser.
- Forstå at effekten (kort/lang) skal afspejle formålet og målene. Effekten fortæller, hvilken værdi projektet skaber for brugere, den offentlige part og den private part, og hvornår projektet er en succes.
- Indtænk fra starten, hvilke data og informationer der i øvrigt skal indsamles eller allerede eksisterer, som kan belyse effekt. Ressourcerne til effektmålingen bør stå mål med projektets størrelse.
- Spar tid og anvend information fra andre OPI redskaber (business case, screening, udbud).
- Afrapportér om effekterne i et format, der svarer til projektets størrelse.