



07

# Gevinstrealisering

## Tidsmåling

# Indhold

1 /	Indledning – hvorfor tidsmåling?	4
	Tidsmålingens faldgruber	4
2 /	Arbejdet med tidsmålinger	5
	Bedste bud metoden	5
	Nedbryd din arbejdsuge og tidsregistrering	5
	Trin 1 - Forstå arbejdsgangene	6
	Trin 2 – Design måleskemaer og metoder	7
	Nedbryd din arbejdstid	7
	Tidsregistrering	10
	Trin 3 – Pilottest og tilret	10
	Trin 4 – Forbered	10
	Trin 5 – Gennemfør måling	10
	Trin 6 – Beregn og Valider	10
3 /	Kom i gang med tidsmåling	10
4 /	Mere viden	10

# 1 / Indledning hvorfor tidsmåling?

Det kan og skal ikke skjules at digitalisering ofte handler om at øge produktivitet og effektivitet gennem smartere arbejdsgange. Et ønske om at reducere tidsforbruget på at løse opgaver. Derfor er tidsmålinger ofte nødvendige. Dels i forbindelse med den første potentiale-vurdering, senere i forbindelse med den egentlige business case, og senere igen i forbindelse med gevinstrealisering.

Budskabet her er:

## Tidsmåling skal være forankret i mål, gevinststræ og business case

- Gevinststræet viser sammenhængen mellem mål og den konkrete teknologi.
- Herfra har vi udvalgt en eller flere tidsgevinster, vi ønsker at beregne gevinsten på i en business case. Og det er derfor vi tidsmåler.

## Forstå arbejdsgangene

- For at kunne måle, hvad der bruges tid på, skal der skabes en forståelse af arbejdsgangene

## Fælles sprog

- Der skal være fælles forståelse af hvad der menes med et begreb i målingen - fx registrering, indtastning, validisering m.v.

## Tidsmålingens faldgruber

Men måling har også faldgruber:

### Interessekonflikter

- Der er en åbenlys interessekonflikt i at man skal måle tidsforbruget på sit arbejde, hvorefter ledelsen efterfølgende anvender tallene til at reducere i personalet. Offentlige arbejdspladser er forskellige fra private ved at produktionen ikke kan udvides, hvis effektiviteten øges. Det er ikke et dilemma vi kan få til at gå væk. Man kan afbøde de værste skævvridninger af resultater ved for det første at være ærlig om at det handler om effektivisering. At have en klar og tydelig dialog og kommunikation om hvad der skal ske på personalesiden. Vil der komme fyringer? Vil man klare det med naturlig afgang? Vil der ske omrokeringer og hvordan bliver man inddraget i det? Vil der komme kompetenceudviklingstiltag?

### Kompleksitet og granularitet versus forståelse og praksis

- I vores iver efter at måle præcist kan vi godt ryge i en faldgrube med for mange detaljer eller opdelinger, der ikke modsvarer praksis. Fx kan det jo være at en sagsbehandler på 5 min når at validere en ansøgning, vurdere dens indhold, og indtaste data i et fagsystem og derefter godkende den i fagsystemet. I vores skema har vi opdelt det på 4 funktioner, som sagsbehandleren skal notere tid for hver især. Granulariteten i skemaet modsvarer ikke praksis.



## 2 / Arbejdet med tidsmålinger

Vi vil gennemgå tre grundlæggende metoder:

1. Bedste bud – fx i forbindelse med arbejdsgangsanalyse
2. Nedbryd din arbejdsuge
3. Tidsregistrering

### Bedste bud metoden

Bedste bud anvendes i forbindelse med kortlægning af arbejdsgange. Ved bedste bud skal de deltagende eksperter blive enige om et "bedste bud", fx på tidsforbrug. Typisk hjælper konsulenten med ved at byde ind – gerne overdrevent højt eller småt. Et eksempel på et forløb er vist i den blå tekstboks. En særlig "avanceret" form spørger til minimumstid, maksimumstid og gennemsnitstid. Det er IKKE uvæsentligt, fordi der ofte kan være store individuelle forskelle, der af-dækker væsentlige forbedringsmuligheder. Forskellene kan skyldes manglende standarder for, hvornår en sag er oplyst, forskellige fagligheder m.v.

Metoden er ikke mindst egnet til potentialevurdering. Altså i den fase, hvor

### Eksempel på bedste bud:

Konsulent:  
"Hvor lang tid tager det at vurdere sagen?"

Ekspert 1:  
"Ved vi ikke"

Konsulent:  
"Tager det en time?"

Ekspert 2:  
"Nej slet ikke"

Konsulent:  
"5 minutter?"

Ekspert 1:  
"Nej mere, måske 30 min."

Ekspert 3:  
"15 min!"

Ekspert 2:  
"Jeg siger også 30 min."

Konsulent:  
"Altså 15-30 min."

Ekspert 3:  
"Lad os sige 20 min."

Ekspert 1 og Ekspert 2:  
"Enige!"

man igangsætter et forarbejde på et digitaliseringsforløb.

Læs mere i KLAR-Drejebogen [her](#)

### Nedbryd din arbejdsuge og tidsregistrering

Disse to metoder kræver 6 trin

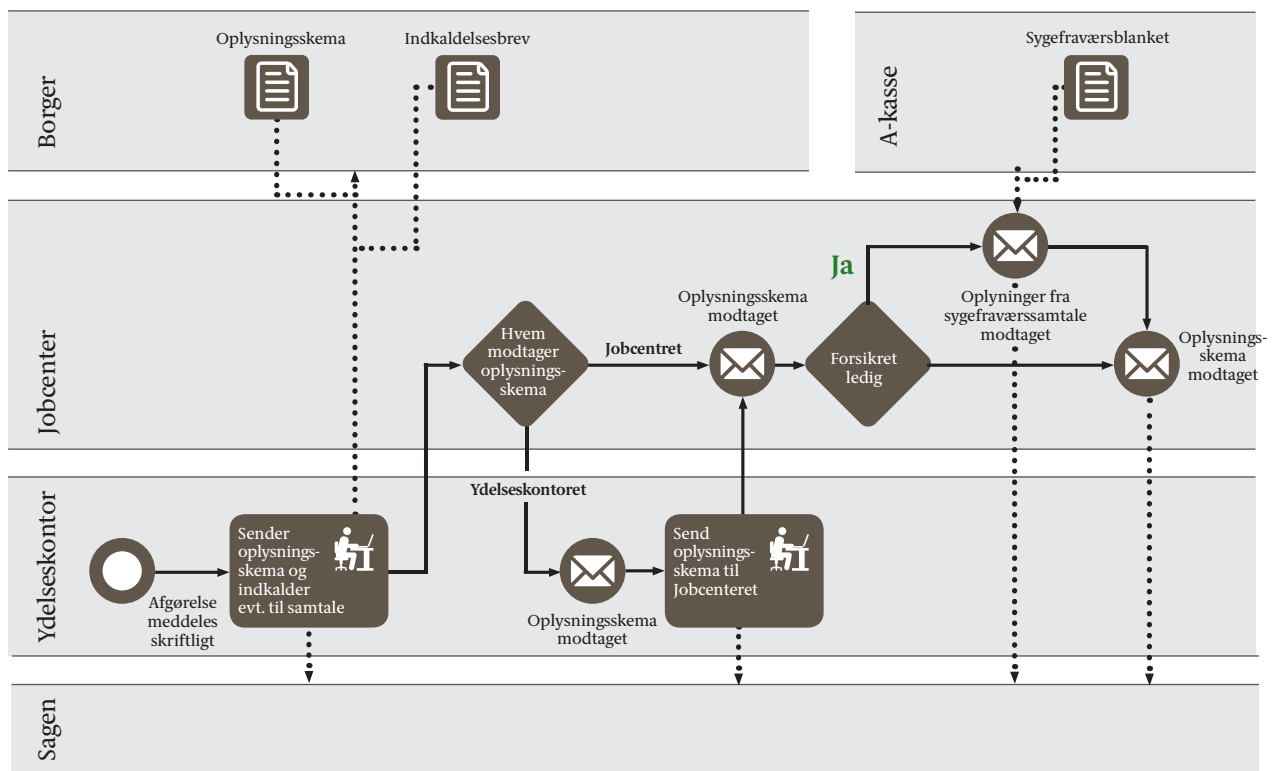


På næste side vil vi gå ned i de enkelte trin nedenfor

## Trin 1

### - Forstå arbejdsgangene

For at kunne måle tid på en opgaveløsning er man nødt til at forstå de arbejdsgange, som opgaven løses ved.



Arbejdsgangdiagrammet ovenfor viser hvordan arbejdet med at modtage et oplysningsskema foregår mellem to afdelinger. Vi kan se at hvis vi skal måle tid på denne opgave så skal både Ydelseskontor og Jobcenter være involveret. Vi kan se der er en række opgaver:

- Man modtager oplysningsskema.
- Man indkalder evt. til samtale, med to breve.
- Man modtager evt. oplysninger fra sygefraværssamtale fra A-kasse.

For hver af de tre opgaver er der således en række procedurer involveret: Modtagelse, registrering, scanning, fordeling o.s.v.

Forståelse af arbejdsgangene definerer altså hvem der gør hvad. På den måde får vi de rigtige til at måle, på det rigtige.



## Trin 2

- Design måleskemaer og metoder  
Her fra kan der designes målemetoder.  
Fælles for Nedbryd din arbejdstid og  
Tidsregistrering er at de anvender samme grundlæggende forståelse af arbejdsgangene – fra trin 1. Men metoder og skemaer er forskellige.

### Nedbryd din arbejdstid

Metoden i nedbryd din arbejdstid har fire trin:

Angive ugentlige arbejdstid	37 timer
Fratrække "overhead" tid. Dvs tid til frokost, sygdom, barn syg, kompetenceudvikling, pauser, kontormøder, MED, TR m.v.	Minus 20-30 pct. Fx min 30 % = 11 timer Rest 26 timer
Fordele den på opgaver	Opgaver er typisk defineret ved en slutleverance. Men har måske to opgaver: Byggesager og BBR, eller måske kun én - Lokalplaner. Fordelingen kunne fx være 50 % til byggesager og 20 % til BBR, eller 18,5 time til byggesager og 7,5 til BBR. Skrues der op for timerne på den ene opgave, må der skrues ned på den anden
Fordele tid på aktiviteter eller procedurer der hører til den enkelte opgave	Det kan være fordelt på "generiske" aktiviteter: <ul style="list-style-type: none"><li>• Journalisering, registrering, scanning</li><li>• Generel vejledning og information om ydelser</li><li>• Specifik rådgivning og vejledning på henvendelser vedr. konkrete sager</li><li>• Sagsbehandling – Validere og fejlrette oplysninger</li><li>• Sagsbehandling – indhente oplysninger</li><li>• Sagsbehandling – indtaste oplysninger</li><li>• Sagsbehandling – vurdere og træffe afgørelse</li><li>• Effektivere afgørelse – fx offentliggørelse, sende afgørelse, registre den m.v.</li><li>• Aktindsigt, klager</li></ul> Men man kan også vælgemere specifikke procedurer.

Et resultat af en sådan måling kan se ud som nedenfor:

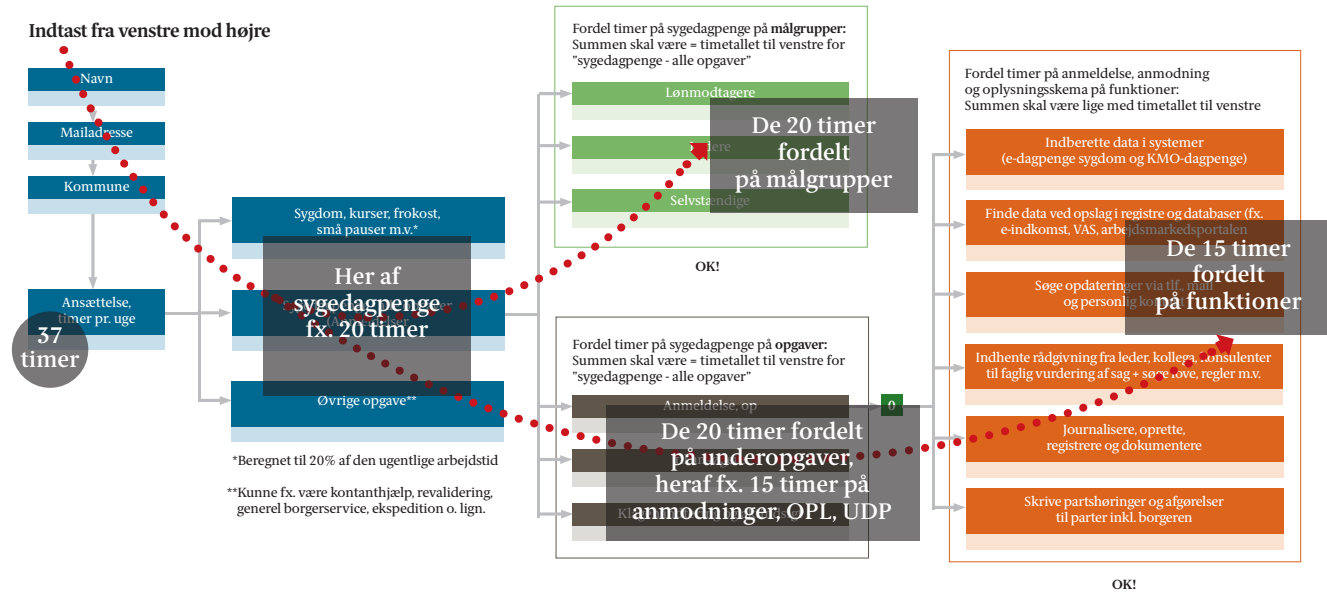
**Ugentlig arbejdstid: 37 timer**

Opgaver	Overhead	Byggesagsbehandling	BBR
Fordeling	<b>30 % / 11 timer</b>	<b>50 % / 18,5 time</b>	<b>20% / 7,5 time</b>
Aktiviteter			
Journalisering, dokumentation, registrering		3	1
Generel Vejledning, information		3	1
Sagsbehandling – indhente oplysninger		2	1
Sagsbehandling – indtaste oplysninger		1	3
Sagsbehandling - Vurdere og træffe afgørelse		3	1
Klager		1	
Aktindsigt		0,5	
Henvendelser vedr. sager		3	0,3

I figuren herunder ses vejledningen til et skema, der er blevet anvendt på den kommende sygedagpengeløsning fra

KOMBIT. For sagsbehandlerne tog det typisk 15 min at udfylde skemaet. De havde fået at vide, at de skulle tænke

en gennemsnitsuge, og at de ikke måtte snakke sammen om de tidsangivelser, de ville skrive i skemaet



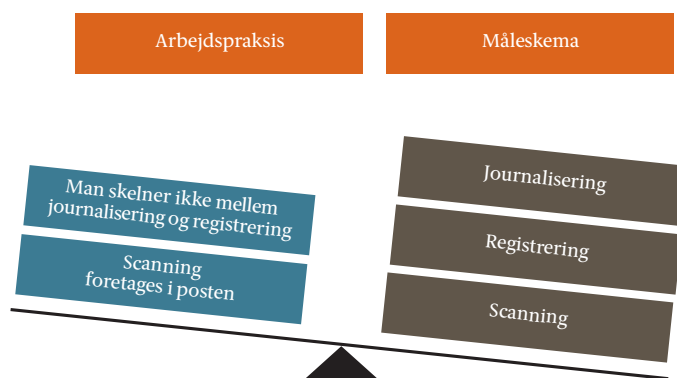
## Tidsregistrering

Til tidsregistrering skal udarbejdes et skema, som de rette personer kan udfylde meningsfuldt. Det betyder, at måleskemaet skal finde en balance mellem registrering af opgaver og aktiviteter og den faktiske arbejdspraksis. Fx kommer der ubalance, hvis man som i figuren i skemaet skelner mellem journalisering og registrering, men ikke gør det i arbejdspraksis, eller vil have måling af scanning, hvor det i praksis foretages af posten.

Det er i sig selv vanskeligt, hvis måleskemaerne bliver for omfattende. Igen – det strider ofte mod arbejdspraksis, og så er det simpelthen svært at overskue skemaet og finde ud af, hvor man skal registrere sit tidsforbrug.

Udgangspunktet er arbejdspraksis – det vil igen sige arbejdsgangene. Hvis det i praksis er således, at flere funktioner samtidig udføres med glidende overgang, er skemaet nød til at reflektere det. Det er måske lettere med et eksempel:

Figur 1  
Eksempel på konflikt mellem måleskema og arbejdspraksis



		Dagens opgave nr.						
		1	2	3	4	5	6	7
Underopgaver (Antal)		12	5	1	1	1	1	1
Aktiviteter	Tidsforbrug i alt (min.)	14	90	90	75			
	1. Journalisering og sagsoprettelse (min.)	30		30	30			
	2. Sagsbehandling – validere og fejlrette (min.)		23					
	3. Sagsbehandling – jobsamtale (min.)			60	45			
	4. Sagsbehandling – indhente flere oplysninger (min.)		25					
	5. Sagsbehandling – vurdere og afgøre sag (min.)		42					
	6. Klagesagsbehandling (min.)					45		
	7. Anker (min.)							
	8. Rådgivning og vejledning – generelt (min.)							8
9. Vejledning vedr. en konkret sag – fx sagsstatus m.v. (min.)							12	

Skemaet håndterer for det første, at en opgave kan bestå af flere underopgaver. Fx registreres 12 stk. journaliseringer og sagsoprettelser som én opgave fordi sagsbehandleren gør det i et hug. Og der er også 5 underopgaver i den næste opgave, hvor sagsbehandleren sagsbehandler på fem sager. Derefter er der kun én underopgave.

Skemaet håndterer for det andet, at vi måske gerne vil have opdelt nogle af

aktiviteterne i større granularitet, men ikke gør det af hensyn til overskuelighed. Måske ville vi gerne skelne mellem at indhente oplysninger (aktivitet 4) fra databaser, fra personer, fra arkiv m.v., men har ikke gjort det hidtil.

Det kan vi løse ved i den forrige metode – Nedbryd din arbejdsdag – at spørge ind til den skønmæssige fordeling mellem forskellige aktiviteter, der indhenter

oplysning. Vi kunne i den forrige metode have spurgt om hvordan arbejdsdagen fordeler sig på de aktiviteter, der ER nævnt, og derefter bedt sagsbehandleren om yderligere at nedbryde hver af aktiviteterne i underkategorier.



### Trin 3

#### – Pilottest og tilret

I denne fase afprøves metoder og skemaer med et udvalg af de sagsbehandlere, der skal måle. De instrueres som man vil instruere under trin 4 "forbered". Skemaerne tilrettes herefter.

Man kan måske være tilbøjelig til at springe trinnet over, men det skal man ikke gøre. Der vil altid være nyttige korrektioner, der gør målingen mere valid.

### Trin 4

#### – Forbered

De, der skal måle, skal være sikre på hvordan, de skal forstå de begreber, der er nævnt i måleskemaerne. Pilottesten har taget de værste misforståelser, men alligevel er det nyttigt at gennemgå hvert eneste felt og forklare, hvad der ER ment, hvordan man udfylder, og hvordan man indsender resultater.

Afsæt typisk er par timer til forberedelse.

### Trin 5

#### – Gennemfør måling

Målingen gennemføres over en periode. For nogle sagstyper er der perioder på året eller i løbet af en måned, hvor der er mange flere ansøgninger eller henvendelser end normalt. Eller sammensætningen af arbejdet er anderledes. Det er noget af det, der skal planlægges forud. I hvilke uger skal vi måle?

Det er sjældent særligt populært at skulle måle og tælle. Mere end et par uger risikerer at nedsætte kvaliteten og dermed validiteten af målingerne. Derudover handler det om at reducere "besværet med at måle". For dem der samler tallene ind kan det være bekvemt hvis sagsbehandlerne registrerer

deres målinger på en hjemmeside via et link. Men det er besværligt. Ofte har de i forvejen mange skærbilleder åbne og skal nu skifte over til et femte, sjette eller tiende skærbillede. Det letteste er papirskemaer, der kan skrives på. Man kan vælge, når de 14 dage er gået, at sagsbehandlerne på det tidspunkt indberetter deres resultater via et link, eller de sender dem indscannede.

### Trin 6

#### – Beregn og Valider

Beregningerne omfatter:

- Samlet antal registreringer
- Gennemsnits og middeltal er indlysende, men bør for at vise spændvidden suppleres med min- og maxværdier, og evt nederste og øverste kvartil.
- De skal kunne vises ned på den enkelte aktivitet, men der kan også og vil ofte være behov for at vise tidsforbrug på forskellige opgavetyper. Måske snakkede vi ikke kun om byggesager i eksemplet ovenfor, men om Erhvervsbyggesager og Privatbyggesager. I givet fald vil vi gerne kunne opdele fordelingen af tid på underopgaver og funktioner, for hver af hovedopgaverne. Det kræver at tidsmålingerne er gemt i en database-lignende struktur.

Validering handler om at få præsenteret resultater med forudsætninger for eksperterne – primært dem, der har målt, men også for ledere, styregruppe m.v. Det er her, man spørger: "Ser det realistisk ud?" "Er der resultater i tvivl på kan være rigtige?". Har man brugt tid nok på forarbejdet, vil der kun komme mindre ændringer.

## 3 /

# Kom i gang med tidsmåling

Til dette punkt er der ikke så meget mere at sige, end at følge denne vejledning og få det prøvet af. Som med alt andet, der har med gevinstrealisering at gøre, er det afgørende, at den gevinstandsvarelige tager ansvar for og ejerskab til målingen. Han eller hun skal bakke op og støtte målingen.