



# Indhold

Forord .....	3
Præstationsmål – kort fortalt.....	4
<b>FIRE VIGTIGE BALANCER</b>	
1. Mål for aktivitet eller værdiskabelse? .....	8
2. Individuelle eller kollektive mål? .....	10
3. Standardiserede eller fleksible målinger?.....	12
4. Fokus på incitament eller læring? .....	14
Oversigt: De fire balancer .....	16
<b>PRÆSTATIONSMÅL I PRAKSIS</b>	
Topdanmark: Kundefokuserede mål skaber ny stolthed .....	18
DSB: Måltal holder arbejdsmiljøarbejdet på sporet .....	20
Odense Kommune: Målstyring på borgernes præmisser.....	22



## Mål med mening

November 2016

Udgivet af BrancheFællesskabet for  
Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig  
administration

Studiestræde 3, 3. sal  
1455 København K

Styregruppe:  
Akademikerne  
Danske Regioner  
Finansforbundet  
Finanssektorens Arbejdsgiverforening  
Forsikringsforbundet  
HK Kommunal  
KL

Projektledelse:  
Mads Kristoffer Lund

Faglig konsulent:  
Anders Raastrup Kristensen

Redaktion:  
Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:  
Karen Krarup

Tryk: PRinfoTrekroner & Jessen&co A/S

ISBN: 978-87-93332-58-4

# Forord



Mange arbejdspladser i både den finansielle sektor og i den offentlige administration benytter forskellige former for præstationsmål. Det vil sige, at de oversætter organisationens overordnede målsætning eller kerneopgave til en række operationelle mål, den enkelte afdeling, leder eller medarbejder skal opfylde.

Formålet med præstationsmål er typisk at øge den enkeltes og hele organisationens effektivitet. Men som styringsredskab kan mål og målinger også have stor betydning for arbejdsmiljøet.

Der er stor variation i, hvordan denne type mål anvendes i praksis – og nogle organisationer bruger dem slet ikke. Nogle steder brydes organisationens forretningsmål helt ned til kvantitative mål for den enkelte medarbejders præstation. Andre steder oversættes strategiske målsætninger mere fleksibelt til de effekter og den adfærd, medarbejderne skal pejle efter.

Både herhjemme og internationalt er der livlig debat om præstationsmålingernes virkning og bivirkninger. Får man nok ud af de ressourcer, det kræver at drive målesystemet? Og har den måde, man måler på, utilsigtede, negative konsekvenser for medarbejdernes samarbejde, motivation og trivsel?

Formålet med denne publikation er at inspirere den enkelte arbejdsplads til at drøfte og tage stilling til sammenhængen mellem præstationsmål og arbejdsmiljø. Publikationen kan bruges på to niveauer:

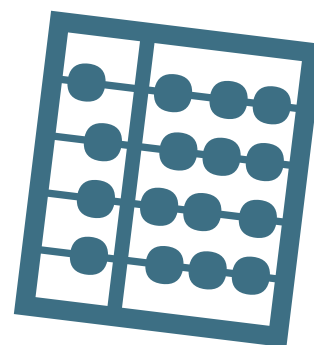
- *I organisationens ledelse og øverste samarbejdsfora (MED-udvalg, SU, AMO) – til at give mål og målinger et strategisk serviceeftersyn: Måler og fremmer målingerne faktisk de effekter, vi gerne vil opnå? Lykkes det at oversætte de strategiske mål ned gennem organisationen, så den enkelte medarbejder forstår, hvad hun bliver målt på og hvorfor?*
- *På lokalt niveau til at afklare, hvordan I skaber mening med og indflydelse på målene.*

Efter hvert hovedafsnit er der en række spørgsmål, dialogen om præstationsmål kan tage afsæt i på begge niveauer i organisationen.

Hæftet præsenterer en kort definition af præstationsmål, fire balancer i hvad og hvordan man måler samt eksempler fra tre arbejdspladser, der har grebet opgaven meget forskelligt an. Desuden deler en række ledere, arbejdsmiljøansvarlige og tillidsvalgte undervejs i hæftet ud af deres erfaringer fra arbejdet med præstationsmål.

God læselyst!

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration



# Præstationsmål – kort fortalt

## Hvad er præstationsmål?

Præstationsmål og præstationsmåling er ikke entydige begreber. De bruges om mange forskellige tiltag og systemer, der anvendes til at styre og evaluere medarbejdernes arbejdsindsats. Typisk består præstationsmåling af:

- at oversætte en overordnet mission eller vision til operationelle mål for fx afdelinger, team eller enkelte medarbejdere
- at udvikle faste processer og systemer til at vurdere, om målene bliver opnået
- at skabe incitamentter til at præstere så godt som muligt
- at evaluere præstationer med henblik på at styrke læring, udvikling og organisatorisk effektivitet.

Men i praksis er der meget stor forskel på, hvorfor organisationer præstationsmåler, hvilke forhold de præcis måler på, hvordan det foregår, og hvad de kalder deres måling.

Præstationsmål kan eksempelvis være den bankansatte, der måles på, hvor tilfredse hendes kunder er med den måde, hun løser opgaverne på. Men det bruges også som betegnelse for mål i kontaktcentre, som kan handle om, hvor lang tid en telefonisk besvarelse af et spørgsmål fra en kunde må tage, eller hvor mange gange telefonen må ringe, før medarbejderen tager den.

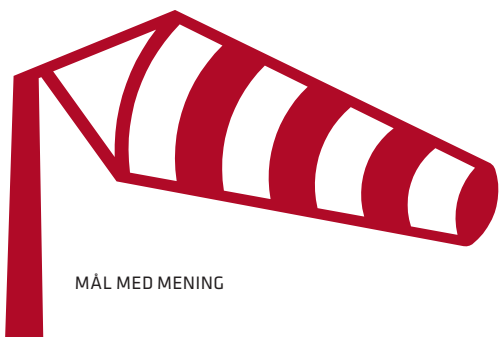
Det kan derfor være en god ide, at medarbejdere og ledere får afklaret, hvad der menes med præstationsmål i deres virksomhed – og hvilken type mål og måling man har eller ønsker at få.

## Hvor udbredte er præstationsmålinger?

Præstationsmålinger har i mange år delt vandene. Arge modstandere mener, at målingernes fiksering på tal gør blind for værdifulde kvaliteter i arbejdet, der kan være svære at måle. Omvendt peger fortalere for præstationsmål på, at velvalgte og præcise mål er helt nødvendige for at skabe klarhed og fælles retning i en stor organisation.

Det er som nævnt ikke alle organisationer, der bruger præstationsmål. I en undersøgelse foretaget af Finansforbundet i 2015 angav to ud af tre medarbejdere i den finansielle sektor, at de havde præstationsmål, men det tal dækker over store forskelle mellem jobtyper. Det generelle mønster var, at jo tættere medarbejderne er på kunderne, jo flere har præstationsmål. Således angav 98 pct. af assurandørerne, at de havde præstationsmål. I mange stabsfunktioner som fx HR og regnskab lå andelen typisk på 30-40 pct. Resultaterne bygger på svar fra godt 2.600 medlemmer.

I offentlige virksomheder er præstationsmål også blevet mere almindelige i takt med importen af ledelsestænkning og styringsredskaber fra den private til den offentlige sektor, fx tiltag som resultatbaseret styring, resultatkontrakter, time-/sagsstyring, målinger af borgertilfredshed mv. I forhold til private virksomheder har præstationsmålene i det offentlige dog typisk i mindre grad været knyttet til den enkelte ansattes performance.



”

Det er godt, at hvert enkelt af vores centre har fået mulighed for at oversætte de overordnede mål og definere, hvad de selv skulle måles på. MED-udvalget har været inde over, og det er blevet et fælles projekt at skabe en god forståelse af, hvad der måles.

*Tillidsrepræsentant, kommune*



## Hvad betyder præstationsmål for arbejdsmiljøet?

Hensigten med præstationsmål er, at de opstillede mål skal være styrende for den måde, de enkelte enheder og medarbejderne løser deres opgaver på. Derfor kan mål og målinger næsten ikke undgå at påvirke arbejdsmiljøet i bred forstand. Såvel direkte som indirekte – og potentielt både positivt og negativt. Målingerne kan blandt andet påvirke følgende aspekter af arbejdsmiljø og trivsel:

- **Motivation og mening:** Måles der på det, medarbejderne selv opfatter som vigtigt og meningsfuldt i jobbet – eller skal de fx bruge tid på at registrere noget, de ikke kan se værdien af? Og er der risiko for, at medarbejderne kun prioriterer de opgaver, som de bliver målt på? Begge dele kan have betydning for deres motivation og trivsel i jobbet.
- **Faglig identitet og rolle:** De valgte mål kan påvirke selvopfattelsen hos den enkelte ansatte, fordi de definerer, hvad der anses for vigtigst i opgaveløsningen – fx at skabe værdi for borgere eller kunder.
- **Tillid og kontrol:** Målinger kan spille ind på medarbejdernes oplevelse af, om ledelsen stoler på, at de af egen drift gør et godt stykke arbejde. Hvis ikke det, der måles, er umiddelbart meningsfyldt, risikerer målingerne at blive set som ren kontrol, der kan virke unødvendig og undergrave medarbejdernes indre motivation.
- **Retfærdighed:** Hvis præstationsmål knyttes til anerkendelse og fx resultatløns eller bonus, kan det få betydning for medarbejdernes oplevelse af, om deres indsats bliver fair vurderet og belønnet i forhold til kollegernes.
- **Samarbejdsrelationer:** Målinger kan påvirke incitamenterne til og betingelserne for samarbejde – såvel blandt de nærmeste kolleger som på tværs af hele organisationen. Målesystemet kan lægge op til intern konkurrence, som af nogle kan opleves positivt udfordrende, af andre som en belastning.
- **Ansvar og indflydelse:** Hvis der måles på andet og mere end den enkelte medarbejders aktivitet, skal medarbejderne tage et større ansvar for resultatet af en fælles indsats – nogle gange måske ansvar for mål, der er i indbyrdes konflikt.



En undersøgelse blandt Finansforbundets medlemmer viser, at der er højere trivsel på arbejdspladser, der ikke bruger præstationsmålinger. Her trives 81 pct. af medarbejderne (i nogenlunde eller høj grad), mens andelen er 61 pct. på arbejdspladser med præstationsmål.<sup>1</sup> Disse tal er samstemmende med meget international forskning på området. Det kan betyde, at der er grundlæggende udfordringer for trivslen i at bruge præstationsmålinger, men det kan også indikere, at målingerne anvendes uhen-sigtsmæssigt.

En analyse fra Syddansk Universitet<sup>2</sup> peger på, at der i dele af den offentlige sektor er en udbredt utilfredshed med resultatmålinger og dokumentationskrav i bred forstand. De opleves ifølge analysen af mange som bureaukratiske og bestemt udefra – som en administrativ byrde, der stjæler tid fra kerneopgaven uden at tilføre nogen værdi.



## Fire vigtige balancer

På de følgende sider gennemgås fire balancer inden for præstationsmålinger, som det kan være vigtigt at afklare, hvis man vil sikre, at målingen på én gang styrker organisationens målopfyldelse og medarbejdernes trivsel:

1. Mål for aktivitet eller værdiskabelse?
2. Individuelle eller kollektive mål?
3. Standardiserede eller fleksible mål?
4. Fokus på incitament eller læring?

Hver balance beskrives kort med hovedvægten på, hvilke fordele og ulemper der er ved dens to yderpunkter, når det gælder arbejdsmiljø. Til hver balance foreslås fem dialogspørgsmål. Nogle af dem retter sig især mod organisationens strategiske beslutningstagere, andre bør også drøftes lokalt af fx ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter.

## Fem dialogspørgsmål

1. Hvilke begrundelser har vi for at bruge – eller undlade at bruge – præstationsmål?
2. Hvor tydeligt hænger vores mål sammen med de strategiske, overordnede mål, organisationen gerne vil opnå?
3. Hvilken positive og negative konsekvenser for arbejdsmiljøet kan mål og målinger have hos os?
4. Hvordan vil vi arbejde med præstationsmål på forskellige niveauer i organisationen, og hvordan skal oversættelsen fra strategiske til operationelle mål foregå?
5. Hvordan kan vi bedst inddrage medarbejdere og samarbejdsfora og give dem indflydelse på, hvad og hvordan vi måler?

<sup>1</sup> Undersøgelsen var en spørgeskemaundersøgelse med et repræsentativt udsnit af Finansforbundets medlemmer. Den blev udført i 2015. 5.941 blev spurgt, og 2.658 svarede. Der var tale om forbundets årlige trivselsundersøgelse, hvor der i 2015 var tilføjet specifikke spørgsmål om måling af performance.

<sup>2</sup> Dahler-Larsen og Pihl-Thingvad: Resultatmålinger og stress, Syddansk Universitetsforlag, 2014.



## Gode råd om præstationsmålinger

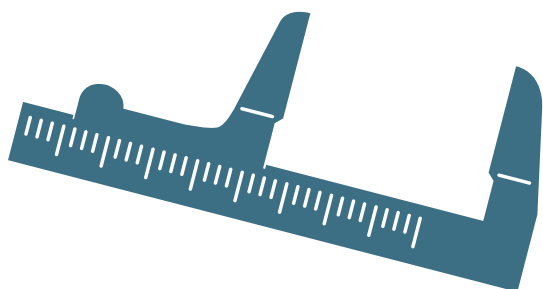
Forsker og konsulent Anders Raastrup Kristensen er en af dem, der har arbejdet meget med præstationsmålinger – både teoretisk og med undersøgelser på danske arbejdspladser. Hans erfaringer kan sammenfattes i følgende gode råd:

### På strategisk niveau

- Diskutér, om jeres måde at måle præstationer på har utilsigtede effekter for medarbejdernes trivsel – og hvordan målesystemet eventuelt kan justeres for at ændre på dette.
- Involver fra toppen og hele vejen ned. Hvis den øverste ledelse involverer mellemlederne, så kan de bedre involvere medarbejderne, som derved kan opleve målene som mere meningsfulde og i højere grad føle ejerskab for dem.
- Sørg for, at målesystemet ikke står i vejen for den medarbejderadfærd, organisationen gerne vil udvikle, fx tæt og tillidsfuldt samarbejde.

### På operationelt niveau

- Gå som ledelse tættere på medarbejdernes konkrete opgaveløsning, så de kan få hyppig sparring og fremadrettet feedback, som de kan bruge til at opnå målene.
- Brug om muligt teambaserede mål, evt. i en kombination med individuelle mål. Undersøgelser viser, at medarbejdere trives bedst med teambaserede mål.
- Mål og styr medarbejdernes præstationer i forhold til det, der giver værdi for kunderne, fremfor interne processer. Det gør typisk præstationsmålene mere meningsfulde for medarbejderne.



# FIRE VIGTIGE BALANCER

## 1. Mål for aktivitet eller værdiskabelse?

Traditionelt har organisationer haft præstations-systemer, der fastsætter mål for interne aktiviteter og processer. Det kan fx være et kontaktcenter, der måles på, hvor lang tid medarbejderne gennemsnitligt er om at besvare kundernes eller borgernes henvendelser. Eller det kan være assurandører i et forsikringsselskab, der måles på antal solgte policer.

Både i den private og den offentlige sektor er mange virksomheder begyndt at opstille en anden type af mål, der ser på organisationen udefra og fokuserer på, hvilken værdi eller effekt aktiviteterne samlet set skaber for borgere eller kunder. Det kan fx være mål for kundens eller borgerens oplevelse af den samlede service.

At måle på resultater som fx værdi for kunden eller borgeren kan på flere måder ændre præstationsmålingen. For det første gør det opfyldelsen af målene mindre forudsigelig, fordi den beror på andres vurdering af indsatsen. For det andet bliver den ofte mere kollektiv, fordi man interesserer sig for alt, hvad der har betydning for kundens eller borgerens tilfredshed. For det tredje sætter den typisk større fokus på kvaliteten af arbejdet end blot at registrere, hvor meget medarbejderne når.

I store dele af den offentlige sektor har man de seneste år talt meget om "kerneopgaven", dvs. hvilken værdi den samlede indsats skal skabe for borgerne. Den tendens er allerede synlig også i flere offentlige arbejdspladser mål for medarbejdernes præstationer, hvor fx borgertilfredshed nu ofte spiller en større rolle.

### Fordele og ulemper for arbejdsmiljøet

#### Mål for aktiviteter

Fordele ved at måle præstationer på interne processer kan være, at det er meget tydeligt for den enkelte medarbejder, hvad der skal præsteres, dvs. hvornår arbejdet er gjort godt nok. Hvis der er valgt gode indikatorer, vil medarbejderne også kunne se meningen med at få deres indsats bedømt ud fra en bestemt aktivitet. Det kan også opleves retfærdigt, at hver medarbejder eller afdeling bliver vurderet på, hvad de faktisk leverer. Det bliver synligt, hvem der er effektive, og hvem der trækker den samlede præstation ned.

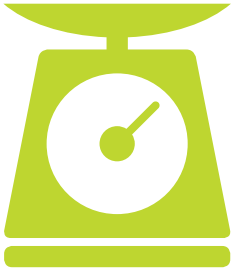
De mulige ulemper ved aktivitetsmålinger handler først og fremmest om, hvorvidt indikatorerne faktisk giver mening for medarbejderne, eller om de oplever at blive bedømt på noget andet end det, de selv oplever som afgørende og meningsfuldt i deres arbejde. Det kan også virke demotiverende, hvis man oplever suboptimering, dvs. at organisationen "spilder sine kræfter" på grund af forkerte incitamenter. Ikke mindst i den offentlige sektor har der været bred kritik af, at overdreven registrering af

”

Dialog er afgørende for at skabe et fælles billede af, hvad det fx vil sige at skabe værdi for borgerne. Det har vi brugt meget tid på i vores MED-system.

*Tillidsrepræsentant, kommune*





interne processer ikke direkte kommer borgerne til gavn, men tværtimod stjæler kostbar tid og fokus fra kerneopgaven. Det kan gå ud over medarbejderens motivation, faglige stolthed og trivsel.

### Mål for værdiskabelse

Fordelene ved i højere grad at måle præstationer ud fra den værdi, de skaber, er omvendt, at der kan skabes en mere direkte kobling til organisationens formål. Det vil for mange medarbejdere være mere motiverende at kunne se, at det, der fx gavner kunder eller borgere, også er det, der værdsættes og styres efter i organisationen. Det sætter kvaliteten af den samlede indsats på dagsordenen, og det kan styrke stoltheden i arbejdet, da medarbejderne kan opleve et øget fagligt råderum. Fokus på den samlede værdiskabelse betyder også, at det bliver mere nødvendigt og legitimt at hjælpe hinanden med at lykkes – og typisk også, at medarbejderne får større frihedsgrader og mere indflydelse på, hvordan man bedst opnår den ønskede effekt.

I et arbejdsmiljøperspektiv kan der også være ulemper ved at måle på den samlede værdiskabelse. For det første kan det blive sværere at lave en entydig sammenhæng mellem den enkelte medarbejders indsats og fx den samlede kunde- eller borgertilfredshed, fordi man måler på flere og mindre objektive indikatorer. Det kan være svært for den enkelte at vide, om man har gjort det godt nok. For det andet kan det for nogle faggrupper opleves som et tab af faglig autoritet, at de ikke har monopol på at definere kvalitet i opgaveløsningen, men skal give mere plads til fx andre faggrupper og til borgernes og kundernes perspektiv.



I filialnettet har de hidtil haft meget med salgsmål, men nu er det helt store fokus kundetilfredshed og god kundebehandling. Det gennemsyrrer alt, hvad vi laver og indgår også både i MUS og i den måde, vi bliver målt på. Det giver et bedre arbejdsmiljø, fordi der bliver lidt mere luft til at være den gode kunde-rådgiver.

*Arbejdsmiljørepræsentant, bank*

### Fem dialogspørgsmål

1. I hvor høj grad måler vi medarbejdernes præstationer ud fra henholdsvis aktivitet eller værdiskabelse? Hvorfor har vi valgt denne tilgang?
2. I hvor høj grad bruger vi præstationsmål på en måde, der understøtter vores kerneopgave?
3. I hvor høj grad står de kræfter, der bruges til at registrere aktivitet, mål med det, vi bruger aktivitetstallene til? Er der målinger, vi kan undvære?
4. I hvor høj grad oplever medarbejderne de valgte mål som meningsfulde, motiverende og styrende for den måde, vi løser opgaverne på i hverdagen?
5. I hvor høj grad vurderer ledere og medarbejdere lokalt vores måde at måle hhv. aktiviteter og værdiskabelse på som retvisende og retfærdig?

# 2. Individuelle eller kollektive mål?

Organisationen kan vælge at arbejde med individuelle mål for den enkelte medarbejder og/eller kollektive mål for flere medarbejdere, der arbejder sammen, typisk i et team eller en afdeling. De organisationer, der måler individuelt, samler typisk også måleresultaterne på team- eller afdelingsniveau.

Individuelle mål vælges typisk, hvis hver medarbejder på egen hånd løser en selvstændig arbejdsopgave eller en velafgrænset delopgave. Det kan fx være en sælger eller en medarbejder i et kontaktcenter. Hvis der er mange i et team, der skal samarbejde om en opgave, vil man ofte også vælge at måle præstationen kollektivt. I praksis er det dog ikke altid let at skelne, for selv opgaver, der primært løses individuelt, kan være afhængige af andres bidrag.



I en kommune er der mange forskelligartede mål: nedbringelse af sygefravær for alle, kundetilfredshed i borgerservice, aktivitet i jobcentre osv. Det er vigtigt at have øje for, hvilke mål der kan sammenlignes, og hvilke der ikke kan. Fx giver det ikke mening at sammenligne sagsbehandlingstider på tværs af forvaltninger, hvor vilkårene for sagsbehandling er helt forskellig.

*Tillids- og arbejdsmiljørepræsentant,  
kommune*

## Fordele og ulemper for arbejdsmiljøet

### Individuelle mål

Fordelen ved individuelle mål kan være, at den enkelte medarbejder ved præcis, hvad han eller hun bliver målt på – og kan få personlig feedback på, om målene bliver nået. Hvis opgaven reelt er individualiseret, kan det opleves som en retfærdig bedømmelse af indsatsen. Medarbejdere, der ansføres af konkurrence (og klarer sig godt), vil måske opleve de individuelle mål som motiverende.

Der kan i et arbejdsmiljøperspektiv være flere ulemper ved at måle helt ned på medarbejderniveau. For det første kan det fremme en usund konkurrencekultur, hvor hver enkelt fokuserer snævert på sine egne opgaver og fx ikke på at hjælpe andre eller indgå i samarbejde og et kollegialt fællesskab. For det andet kan det opleves uretfærdigt at blive individuelt bedømt, hvis ens præstation reelt også er afhængig af andres indsats. Når en kundeservice-medarbejder i modtagelsen i et kontaktcenter fx får en negativ evaluering af kundetilfredsheden, kan det i virkeligheden skyldes utilfredshed med servicen hos en af de rådgivere, han viderestiller til.

### Kollektive mål

Fordelene ved at måle og vurdere præstationer mere kollektivt kan være, at man derved bedre afspejler det samarbejde og den fælles indsats, der ligger bag resultatet. På den måde lægger man op til, at alle parter agerer ud fra, hvad der samlet er bedst for organisationen. Det kan både give et stærkere kollegialt fællesskab, en fælles ansvarsfølelse og en oplevelse af, at den samlede indsats bliver vurderet retfærdigt. Der er også mulighed for, at den enkelte, der i en periode ikke kan yde sit bedste, fx på grund af nedsat arbejdsevne, sygdom e.l., kan blive støttet og hjulpet igennem af kollegerne.

Kollektive præstationsmål kan dog også have sine ulemper i forhold til medarbejdernes trivsel. Det kan være mere uklart for den enkelte, hvordan han eller hun bidrager til målopfyldelsen, end når der bruges individuelle mål. Desuden kan der opstå en slags gruppepres på enkeltmedarbejdere for at præstere bedre, ligesom det kan give konflikter i et team, hvis nogle kører på frihjul og trækker gruppens samlede performance ned. Det kan både skabe en oplevelse af uretfærdighed og øge belastningen på "trækdyrene".

## Fem dialogspørgsmål

1. Hvilke af vores arbejdsopgaver egner sig bedst til henholdsvis individuelle og mere kollektive præstationsmål?
2. Kan og vil vi bruge indbyrdes konkurrence mellem medarbejdere eller team til at fremme en præstationskultur? Hvad er hos os forskellen på sund og usund konkurrence?
3. Kan vi indrette individuelle mål på en måde, så vi undgår negative konsekvenser for kollegial støtte, samarbejde og helhedstænkning? Hvordan kan vi tage hensyn til medarbejdere, der af gode grunde i en periode ikke kan præstere deres bedste?
4. På hvilket organisatorisk niveau giver det bedst mening at opstille kollektive præstationsmål? Team? Afdeling? Andet?
5. Hvordan sikrer vi, hvis vi bruger kollektive mål, at der alligevel bliver gjort en indsats for de enkelte medarbejdere, der præsterer dårligt?



Månedens medarbejder a la McDonalds kan måske fungere i nogle organisationer, men ikke hos os. Vores medarbejdere bliver ikke på samme måde som fx sælgere motiverede af hårde, individuelle mål. Vi foretrækker kollektive, rundere mål.

*Arbejds miljøleder,  
forsikrings selskab*



# 3. Standardiserede eller fleksible målinger

Præstationsmålinger handler per definition om at bryde organisationens overordnede strategiske mål ned til, hvad dens enkelte enheder skal måles på. Udfordringen er ofte, at der kan være langt fra strategi til hverdag, så medarbejderne kan have svært ved at forstå sammenhængen. Når målene "strømmer nedad" i organisationen – fra strategi til handleplaner – risikerer formål og mening at blive udvasket undervejs.

Hvis medarbejderne i en finansiel virksomhed fx blot får at vide, at de skal booke ti kundemøder om ugen, så oplever de kun et middel til et overordnet formål, de måske ikke kender eller forstår, mens sammenhængen giver god mening højere oppe i organisationen.

Systemer til præstationsmåling kan da også være mere eller mindre top- eller centralstyrede – og dermed også indeholde forskellige grader af frihed til at fortolke og oversætte præstationsmål, så de giver mening i egen lokale kontekst.

Det ene yderpunkt er prædefinerede og fuldt standardiserede præstationsmål, der rulles ensartet ud over hele organisationen: Alle medarbejdere/ledere/team måles på det samme – på den samme måde.

I den anden ende af skalaen udstikkes der måske kun nogle få overordnede mål, mens det er op til lokal beslutning at oversætte målene og vælge, hvordan opfyldelsen af dem bedst sikres og evalueres. Det betyder dels, at der åbnes for en høj grad af dialog om og indflydelse på, hvordan ens arbejde bliver tilrettelagt og bedømt, dels at målene lettere kan justeres, hvis det viser sig, at de ikke er hensigtsmæssige, eller hvis forudsætningerne for at nå dem ændrer sig afgørende.



Jeg oplever, at målingerne har taget overhånd. Rådgiverne føler, at de bliver målt på alt, hvad de gør og skal. Vi har et overordnet regionalt mål, som bliver brudt ned på den enkelte afdeling og rådgiver. Lederen spørger måske nok, hvad ens mål skal være – men der er ikke reel selvbestemmelse, for hvis man sigter for lavt, bliver det bare skruet op.

*Tillidsrepræsentant, bank*

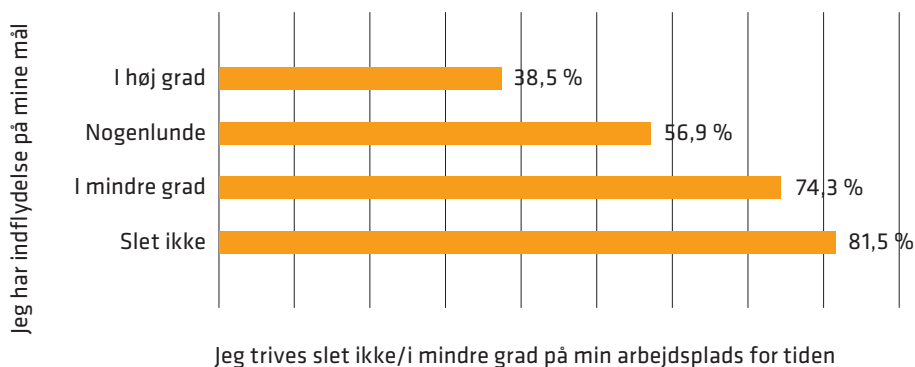
## Fordele og ulemper for arbejdsmiljøet

### Standardiserede målinger

Fordele ved en høj grad af standardisering er, at målingerne er meget gennemsigtige og sammenlignelige. Alle ved på forhånd, hvad de bliver målt på og hvordan. Det skaber tydelige forventninger og kan give en oplevelse af retfærdighed, fordi der ikke er noget element af skøn i målingerne.

Der er dog også betydelige, potentielle ulemper ved alt for fastlåste præstationsmålinger. Det kan være svært at få én bestemt måde at måle på til at give lige god mening i alle dele af organisationen. Derfor risikerer man, at målingerne lokalt opleves som meningsløse, upræcise eller uretfærdige – og det kan skade motivation og trivsel, at medarbejderne ikke har mulighed for at påvirke mål og måling. En undersøgelse blandt Finansforbundets medlemmer viser da også en meget stærk sammenhæng mellem graden af trivsel og indflydelse på målene i arbejdet. Se figur på næste side.

## Sammenhæng mellem trivsel og indflydelse på mål



Kilde: Finansforbundet, 2015.

### Fleksible målinger

Blandt fordelene ved en større fleksibilitet i målesystemet er da også, at det giver mulighed for at give medarbejderne en større grad af medindflydelse på, hvordan opgaverne skal løses, da de ikke måles på faste og på forhånd opstillede mål. Når målene er mere åbne eller flydende, kan de bedre tilpasses til de udfordringer og muligheder, lokale ledere og medarbejderne selv ser i opgaveløsningen. I kraft af indsigten i arbejdsopgaverne og den tætte kontakt med kunder eller borgere vil det ofte være lettere for dem at definere præcise mål, der opleves meningsfulde og motiverende i hverdagen.

Der kan være ulemper også ved en fleksibel tilgang til præstationsmålinger, når det gælder arbejdsmiljø og trivsel. Det hænger sammen med, at målene bliver mere bevægelige og baseret på et lokalt skøn. Medarbejderne kan derfor ikke altid på forhånd kende de præcise forventninger til deres præstationer. Det kan give en følelse af uklarhed, og måske endda uretfærdighed, hvis det fx opleves, at ledelsen kan favorisere særlige yndlinge eller hæve barren undervejs.

### Fem dialogspørgsmål

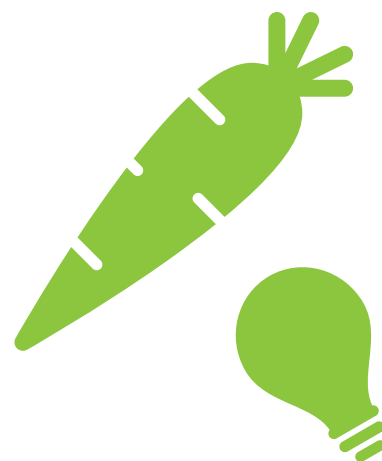
1. Har vi fundet den rette balance mellem standardisering og fleksibilitet i vores måde at måle præstationer på?
2. Hvilke dele af vores målinger, har vi brug for, er 100 pct. ensartede i hele organisationen?
3. Hvordan sikrer vi, at strategiske mål bevarer deres mening på vej ned igennem organisationen, så medarbejderne forstår sammenhængen mellem strategien og målene for deres egen indsats?
4. Hvilke dele af vores målinger kunne med fordel åbnes for en højere grad af lokal dialog, oversættelse, indflydelse og tilpasning?
5. Hvordan kanaliserer vi lokale leders og medarbejders viden ind i fastlæggelsen af, hvad det giver mening af måle på, og hvordan det gøres bedst?

”

Den øverste ledelse hos os satte et mål om, at sygefravær skulle nedbringes med 10 pct. Det blev flere steder i organisationen oplevet som et rent kvantitativt mål, der skulle nås. Det gav en del uro, fordi de ikke fik kommunikeret mere tydeligt, at det handler om at øge trivslen og forebygge sygedagene – og om at have den lokale dialog og beslutte, hvordan vi sammen kan lykkes med det.

*Tillidsrepræsentant, kommune*

# 4. Fokus på incitament eller læring?



De fleste præstationsmål i organisationer har et dobbelt formål. På den ene side vil man gerne styre adfærden hos ledere og medarbejdere og opstiller derfor på forhånd mål for deres indsats. På den anden side vil man gerne kunne evaluere både den enkeltes og kollektivets performance for at lære af erfaringerne og arbejde med styrker og svagheder.

Alligevel er der forskel på, hvor forskellige organisationer lægger hovedvægten i deres tilgang til præstationsmål. En af de vigtige skillelinjer er, om der til målene direkte er knyttet økonomiske (eller andre) incitament, fx i form af præstationsafhængig løn eller bonus til de medarbejdere, team eller afdelinger, der opfylder målene og/eller performer særlig godt. Det er ikke ualmindeligt i form af fx salgsbonus o.l. i private virksomheder, men ses ret sjældent i ren form i den offentlige sektor.

Ved at sætte økonomisk trumf på præstationsmålene sender man et klart signal om, at man gerne vil fremme en bestemt adfærd – og tilføjer samtidig ofte et stærkere element af konkurrence. Det gælder især, hvis bonus kun tilfalder “de bedste” og ikke alle, der lever op til bestemte mål.

Et andet perspektiv på målingernes formål er, at de primært leverer viden og data til dialogen om, hvordan præstationer kan forbedres. Mål og målinger bliver så først og fremest et afsæt for feedback og læring, og her spiller dialogen mellem ledere og medarbejdere i en nøglerolle.

## Fordele og ulemper for arbejdsmiljøet

### Fokus på incitament

At have sit primære fokus på incitament og adfærdsregulering kan have flere fordele. Hvis målene ellers er klare og præcise, kan medarbejderne opleve en ekstra motivation for at præstere godt. Det gælder ikke mindst medarbejdere, for hvem den ydre motivation og/eller konkurrenceaspektet spiller en stor rolle. For nogle vil det opleves retfærdigt, at der er en tæt sammenhæng mellem præstation og økonomisk anerkendelse.



Vi oplever generelt målene som positive; noget der kan arbejdes videre med. Dog vil vi altid have orientering om disse målinger med i vores lokal-MED, så vi ved, hvad der skal måles og hvorfor. Resultatet skal ligeledes præsenteres på lokal-MED og for den personalegruppe, der er blevet målt.

*Arbejdsmiljørepræsentant og MED-medlem, kommune*

Når man forstærker målstyring med økonomisk tilskyndelse, risikerer man også at øge nogle af de potentielle ulemper ved at måle præstationer. Eksempelvis at det ikke kan betale sig at samarbejde, hvis det går ud over ens egne mål. Eller at målesystemer, der i forvejen opleves meningsløse eller uretfærdige, bliver endnu mere forhadte, fordi de også påvirker ressourcfordelingen. Endelig kan man ved at koble præstationer og penge tæt sammen risikere at underminere noget af den indre motivation for opgaven, der dokumenteret spiller en stor rolle hos mange offentligt ansatte.

### Fokus på læring

At fokusere meget på at lære af præstationsmålingen har flere oplagte fordele. Det er veldokumenteret, at umiddelbar feedback og tilbagemeldinger på arbejdsopgaverne påvirker medarbejdernes trivsel positivt. Det betyder også, at medarbejdere og ledere ikke bliver udstillet eller "straffet" for en dårlig præstation, men at de får chancen for at udvikle sig individuelt eller som team. I en lærende dialog om en måling har medarbejderne også selv mulighed for at give deres bud på fx et ringe resultat og komme med forslag til forbedringer. Den form for indflydelse vil formentlig ofte føre til en bedre trivsel.

I forhold til arbejdsmiljøet er der ikke nogen deciderede ulemper forbundet med en læringsorienteret tilgang til præstationsmålinger. Men hvis dialog og feedback skal give mening, stiller det dog visse krav til både medarbejdere (om at være parat til læring og udvikling) og især ledere om at have de nødvendige kompetencer til at oversætte præstationsmålinger til en feedback, der støtter, udfordrer og udvikler den enkelte og kollektivet.



”

At offentliggøre resultater af præstationsmålinger giver let en dårlig stemning. Medarbejderne fokuserer meget på, hvor de ligger i forhold til gennemsnittet. Og hvis man klarer sig dårligt, fx arbejder langsomt, er det lidt som at blive sat i gabestok.

*Arbejdsmiljøleder,  
forsikringsselskab*

### Fem dialogspørgsmål

1. Har vi fundet den rette balance mellem at bruge præstationsmåling som henholdsvis et belønning- og læringsredskab?
2. I hvor høj grad opfatter ledere og medarbejdere eksisterende incitamenter til at opfylde målene, fx bonusser, som hensigtsmæssige og retfærdige?
3. Hvad betyder eventuelle økonomiske incitamenter for medarbejderes og teams tilskyndelse til at samarbejde med andre?
4. Hvordan klæder vi ledere og medarbejdere på til at indgå i en lærende feedbackkultur i tilknytning til præstationsmålene? Hvor ofte skal vi holde opfølgningssamtaler, for at medarbejderne får en feedback, de oplever som brugbar?
5. I hvor høj grad har vi indrettet vores mål og målinger, så de ikke bare understøtter business as usual, men også innovation og udvikling?

# Oversigt: De fire balancer

- eksempler på fordele og ulemper i et arbejdsmiljøperspektiv

## FOKUS

+	Tydelige krav til præstation	÷	Risiko for "meningsløse" mål
---	------------------------------	---	------------------------------

Aktivitet



## NIVEAU

+	Retfærdighed i vurdering af indsats	÷	Konkurrence frem for samarbejde
---	-------------------------------------	---	---------------------------------

Individuelt

## PROCES

+	Gennemsigtighed og objektivitet	÷	Mål opleves ikke relevante og motiverende
---	---------------------------------	---	---

Standardiseret



## ANVENDELSE

+	Motivation til sund konkurrence	÷	Suboptimering; oplevelse af uretfærdighed
---	---------------------------------	---	---

Incitamenter



# i præstationsmålinger

## Værdiskabelse



mere motiverende mål



mere komplekse, uforudsigelige krav



## Kollektivt



Stærkere fællesskab og ansvarsfølelse



Gruppepres; konflikter om den enkeltes bidrag



## Fleksibel

Indflydelse på og ejerskab til mål



Mere subjektiv vurdering af målopfyldelsen



## Læring



Styrker dialog, udvikling og trivsel



Kræver stærke feedback-kompetencer

Overvej fx:

- Hvor I er placeret på de fire balancer. Forsøg at blive enige, og diskutér fordele og ulemper i forhold til de poler, I står tættest på.
- Om I med fordel kunne flytte jeres placering på en eller flere af balancerne. Hvad skulle der konkret til for, at det kunne lykkes?



På [godtarbejdsmiljo.dk/maalmedmening](http://godtarbejdsmiljo.dk/maalmedmening) findes et lille dialogværktøj med en enkel version af denne oversigt samt alle hæftets dialogspørgsmål.



## Topdanmark: Kundefokuserede målinger skaber ny stolthed

Topdanmark har sagt farvel til en styringsmodel, hvor jagten på måltal og bonus havde negative konsekvenser. Fokus er nu rettet mod at sikre den gode samlede kundeoplevelse, og det har bragt stoltheden tilbage i arbejdet.

I Topdanmark Forsikring og Pensions hovedkvarter i Ballerup sidder en glad mand. Tillidsrepræsentant Per Mathiesen fra privatkundecenteret har fået arbejdsglæden tilbage, efter at kundens behov og oplevelse er blevet centrum for den måde, hans og kollegernes arbejde vurderes på.

– Jeg har fået mere råderum i dialogen med kunden og kan lettere selv fjerne barrierer for, at kunden oplever en god service. Og som medarbejdere spiller vi nu selv en mere aktiv rolle i at blive bedre til arbejdet. Det er et kæmpe løft, siger han.

”

Jeg har fået mere råderum i dialogen med kunden og kan lettere selv fjerne barrierer for, at kunden oplever en god service.

Rejsen mod øget stolthed og arbejdsglæde startede ellers ikke med arbejdsmiljøet for øje, men ud fra et forretningsmæssigt ønske om at forbedre bundlinjen ved at anlægge kundens perspektiv. HR-direktør Søren Pahl fortæller:

– Vi havde i nogle år haft fokus på at optimere kundens oplevelse af den service, vi yder, men gang på gang stødte vi på forhindringer, fx i forretningsgange, organiseringen af arbejdet og indretningen af de enkelte job. Men også i vores måde at måle indsatsen på.

### **Bonus med bivirkninger**

Det giver Per Matthiesen et konkret eksempel på:

– Tidligere fik vi i kunderådgivningen en kvartalsbonus, når vi havde nået vores servicemål om et vist antal sager. Men det betød også, at når det enkelte kvartals mål var sikret, kunne vi finde på at lægge henvendelser fra kunder i skuffen til næste kvartal, så vi også sikrede denne bonus! Det var uforståeligt for kunderne, som begyndte at ringe ind og høre, hvad der blev af deres sag.

Bonussystemet prægede både kunde- og medarbejderoplevelsen negativt på flere måder, understreger Søren Pahl:

– Hver medarbejdergruppe havde deres måltal, som udløste bonus. Hos assurandørerne kunne det være antal af salg af et bestemt produkt. Men det kunne være løsrevet fra, om kunden havde brug for produktet eller et salg uden tilstrækkelig skelen til risikoen. Det var ikke en optimal situation, hverken for kunden eller Topdanmark.

### Rigtigt første gang

Vendepunktet kom i 2012, hvor Topdanmark lod sig inspirere af den engelske forsker John Seddon, der advokerer for i højere grad at se virksomheden udefra – med kundens perspektiv. Dermed kan man få øje på kundens samlede oplevelse og “rejse” i kontakten med virksomheden, og det bliver nødvendigt at tænke mere sammenhængende på tværs af organisationen.

Topdanmark rettede blikket mod alt det, der kunne forhindre en god kundeoplevelse. Og det krævede noget af hele organisationen, erindrer HR-direktøren:

– Vi fik i den grad sat os selv på arbejde. Vi analyserede tusindvis af samtaler med fokus på at afdække: Hvad ringer kunden om? Hvornår er det et værdiskabende kald, dvs. et kald, der tilfører produktet værdi i forhold til kundens forventninger? Hvis kunden ringer ind og spørger opklarende til et uklart materiale, vi har sendt ud dagen før, er det fx ikke værdiskabende. Vores mantra blev “at gøre det rigtigt første gang” og dermed sikre en hurtig gennemførelsestid for kunden, fortæller han.

### Fra transaktioner til flow

Analysearbejdet viste en række “systembegrænsninger”, der kunne gå ud over kundeoplevelsen. Der blev målt meget statisk på transaktioner, fx samtaletid, antal salg, antal skadesager, antal møder, kundetilfredshed og kvalitet. Disse tal var så koblet op på et måltal, hvor opfyldelsen udløste en bonus.

– Vi måler stadig på de gamle ting, men nu fokuserer vi mere på “flowet” i kundens henvendelse og på hele tiden at blive bedre. Målingerne skal understøtte vores interesse for det samlede forløb ved en kundeforholdelse. Nu måler vi blandt andet på, hvor få gange en sag skifter hænder, og på, hvor lang tid der går fra første henvendelse, til sagen er afsluttet. Begge dele med sigte på at vi gør vores arbejde rigtigt første gang, forklarer Søren Pahl.

”

Vi måler stadig på de gamle ting, men nu fokuserer vi mere på “flowet” i kundens henvendelse og på hele tiden at blive bedre. Målingerne skal understøtte vores interesse for det samlede forløb

Den nye tilgang har styrket samarbejdet. Der bliver videndelt mere på tværs af de involverede medarbejdere, der er et stærkere fokus på at gøre hinanden bedre, og både kunde- og medarbejdertilfredsheden er steget, selv om nogle af medarbejdere i begyndelsen var kritiske over for den nye måde at måle og belønne på – ikke mindst, fordi den individuelle bonus faldt bort.

Det nye system er heller ikke uden udfordringer. HR-direktøren fortæller, at det fx er blevet mere krævende og komplekst at være leder:

– Man kan ikke længere alene forholde sig systematisk til tallene, men må trække på sin sunde fornuft og dømmekraft for løbende at fjerne forhindringer for den gode kundeoplevelse og samtidig skabe gode forretningsmæssige resultater.



# DSB: Måltal holder arbejdsmiljøarbejdet på sporet

**I DSB bliver linjeledelsen blandt andet målt på antallet af ulykker på deres område. Det overordnede mål om færre ulykker brydes ned til måltal i linjen og oversættes til konkrete handlinger i den enkelte afdeling. Tallene og dialogen om dem har styrket fokus på arbejdsmiljø og forebyggelse.**

I DSB har de sat tal på arbejdsmiljøet og indsatsen for et bedre arbejdsmiljø i system. Det har for arbejdsmiljøenhedens side handlet om at gøre sig bedst gældende i en virksomhed, der allerede målstyrrer, fortæller arbejdsmiljøchef Uffe Holm:

– For os er det et spørgsmål om at tale virksomhedens sprog for at gøre os relevante. Samtidig styrker vi fokus på vores rolle og vores bidrag til at opfylde de overordnede målsætninger. Måltal gør os skarpe på, hvad vi ønsker at opnå.

Det blev blandt andet meget aktuelt, da DSB's direktion formulerede en strategisk målsætning om at sikre en attraktiv arbejdsplads. Denne overordnede målsætning blev på arbejdsmiljøområdet operationaliseret til delmål om at nedbringe sygefravær og antal ulykker. Ulykker er blandt andet personpåkørsler, der kan være en betydelig psykisk belastning for lokoførerne.

Uffe Holm fortæller, hvordan fx målsætningen om nedbringelse af ulykker bliver gjort meget håndgribelig:

– Direktionen har formuleret et overordnet kvantitativt måltal, som brydes ned i linjeledelsen – fra direktør til underdirektør og videre til kontorchef og afdelingsleder. På alle niveauerne skal lederne stå på mål for resultaterne, fx når ledelsen mødes til chefmøder, hvor de på skift aflægger rapport. Lever de ikke op til målene, skal de give en god forklaring.

## **Fra tal til lokale planer**

Arbejdsmiljølederen fortæller samtidig, at nedbrydningen af de kvantitative mål kun giver mening et vist stykke ned i organisationen. Når man kommer ned til den enkelte afdeling, brydes måltallene ikke kvantitativt længere ned, men oversættes i stedet til lokale forebyggelses- og beredskabsplaner, som skal understøtte, at de strategiske mål bliver nået. Uffe Holm uddyber:

– Vi diskuterer lokalt i de enkelte afdelinger, hvordan vi kan forebygge, at disse personpåkørselsulykker finder sted: Kan vi sætte hegn på steder, hvor der er øget risiko? Har vi gennemført vores beredskab? Har vi gennemført andre indsatser på området? Og ved lokomotivførerne, hvad de skal gøre, hvis de kommer ud for en ulykke?

Det overordnede måltal bliver på den måde omsat til et meningsfuldt handlingsberedskab lokalt i organisationens dagligdag – i dialog med medarbejderne. Også mere formelt har medarbejderne været involveret i den strategiske oversættelse på vej ned i organisationen:

– Det strategiske mål blev besluttet af direktørerne og dernæst drøftet i både linjeledelsen og arbejdsmiljøorganisationen. I linjeledelsen gik dialogen på, om målsætningen var meningsfuld, og hvad vi ellers havde målt på, som kunne inspirere i oversættelsen?



### Dialogen om tallene rykker

Ifølge arbejdsmiljøchefen er der for den enkelte chef et dobbelt incitament til at forfølge måltal for arbejdsmiljøet. Dels er der den naturlige ansvarsfølelse for at løfte opgaven godt i den lokale afdeling. Dels skal der aflægges opadtil i chefgruppen:

– Der, hvor vi lykkes i jagten på det fælles mål, er blandt andet på tavlemødet, hvor vi er samlet som gruppe, på afdelingsmødet, hvor vi skaber overblik over, hvordan det går i afdelingen, og endelig på chefmødet, hvor jeg også selv står på mål for mit eget måltal over for de andre chefer, forklarer Uffe Holm.



Målstyringen har givet os et fælles sprog og et meget større fokus på arbejdsulykker. Det er blevet tydeligt for alle, at der er fokus på det.



For os er det et spørgsmål om at tale virksomhedens sprog for at gøre os relevante. Samtidig gør måltal os skarpe på, hvad vi ønsker at opnå.

Netop i ledelsens dialog om og opfølgning på måltallene oplever arbejdsmiljøchefen en af de afgørende gevinster ved den fælles målstyring:

– Når ledergruppen mødes på tværs og afrapporterer, kan vi samtidig tænke på tværs. Hvis noget ikke har fungeret så godt hos én chef, har en anden måske noget i gang, der kan inspirere indsatsen.

Alt i alt er arbejdsmiljøchefen overbevist om værdien af at sætte kvantitative mål op for de resultater, man vil skabe sammen – også når det gælder arbejdsmiljøet.

– Målstyringen har givet os et fælles sprog og et meget større fokus på arbejdsulykker. Det er blevet tydeligt for alle, at der er fokus på det, og de forskellige afdelingers handleplaner hænger offentligt tilgængeligt på gangene i DSB, så alle kan se, hvad de forskellige områder gør for at forbedre arbejdsmiljøet, fx begrænse antallet af ulykker, siger Uffe Holm.

# Odense Kommune: Målstyring på borgerenes præmisser

I Odense Kommunes sygedagpengeafdeling er sagsbehandlingstiden nedbragt betragteligt – og klagerne er forsvundet fra ledelsens bord. Vejen dertil er gået via målstyring ud fra borgerens perspektiv.

I Odense Kommunes sygedagpengeafdeling er der foregået en mindre revolution. Af arbejdsmiljøet for de ti ansatte såvel som af den tilfredshed, afdelingen mødes med fra borgere og virksomheder.

Afdelingens opgave er at udbetale henholdsvis sygedagpenge og refusion til de borgere og virksomheder, der er berettiget til det. Rammen for arbejdet er lovgivningen, herunder den seneste sygedagpengereform, der blandt lægger vægt på tidlig indsats og målrettet opfølgning. Men det har hidtil ikke været en helt enkelt opgave at realisere, forklarer afdelingsleder Anet Dichmann-Hansen:

– Det er et grundvilkår, at vores ydelse til borgerne er spundet ind i en digitalisering, som ikke alle borgere er lige godt klædt på til, og i nogle regler, som ikke er helt enkle at forstå, siger hun.

Samtidig er arbejdet styret af en række lovbestemte frister og deadlines, som sagsbehandlerne skal overholde. Det gør målstyringen af arbejdet kompleks. De formelle frister og deadlines er også understøttet af afdelingens IT-systemer. Men det er ikke uden problemer at lade systemerne styre sagsbehandlingen. Chef for Borger- og Virksomhedsservice, Hanne Sørud, fortæller:

– Hvis man ikke tænker sig om to gange, bliver kontakten til borgeren og virksomheden båret af både forsinkelser og mistillid, hvor man fx skal afvente fristers udløb, dobbelttjekke alle oplysninger hos andre instanser og kontakte alle borgere om forhold, som kun er relevante for nogle få.



”

Når vi analyserede vores kontakt med borgere og virksomheder, kunne vi se, at 85 pct. af tiden gik med henvendelser, som ikke handlede om vores kerneydelse.

– Tidligere brugte vi primært vores tid på at forklare og forsvare reglerne og sagsbehandlingen over for borgerne. Det var en hård tid, og mange medarbejdere var hårdt tyngede af situationen, når det var deres tur til at passe telefonen. Det var simpelthen en utaknemmelig opgave, siger tillidsrepræsentant Trine Nellemann fra HK.

## Grib knoglen

Vendepunktet kom via et nyt blik på afdelingens formål og opgave – fra borgerenes og virksomhedernes perspektiv.

– Vi fik besindet os på vores hovedformål og kerneydelse: at levere sygedagpenge til borgerne og refusion til virksomhederne, fortæller Anet Dichmann-Hansen.

Med det blik på afdelingens arbejde blev det pludseligt tydeligt, hvor meget af deres tid der gik med noget andet end det centrale:

– Når vi analyserede vores kontakt med borgere og virksomheder, kunne vi se, at 85 pct. af tiden gik med henvendelser, som ikke handlede om vores kerneydelse, men om fx kommunikation eller regler, som borgeren eller virksomheden ikke forstod, siger afdelingslederen.

Ledere og medarbejdere kom frem til, at det, borgerne og virksomhederne ønsker i kontakten med afdelingen, er at få udbetalt det rigtige beløb, og at det går så hurtigt og nemt som muligt. Et af de enkle initiativer, der viste sig særlig effektivt til at speede sagsbehandlingen op, var simpelthen at ringe til borgere, der ikke svarede på en skriftlig henvendelse.

– Det har skabt en helt anden relation til borgeren. Selv, hvis vi er nødt til at give et afslag, oplever vi, at borgeren sætter pris på at få forklaringen over telefonen, så de ved, hvordan de skal gøre en anden gang, og hvem de skal kontakte i kundeservice, fortæller Trine Nellemann.

### **Turbo på sagsbehandlingen**

Den nye praksis har haft en særdeles tydelig, målbar effekt. Afdelingen måler på det samlede tidsforløb fra borgerens eller virksomhedens første henvendelse, til der er truffet afgørelse, og pengene er udbetalt. Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid er nedbragt fra 14 dage til 1,8 dag.

I borgerservicechefens øjne er indsatsen udtryk for det ideelle møde mellem målstyring, borgertilfredshed og medarbejdertrivsel.

– Fremfor at nogen uden kendskab til området finder på nogle måltal, medarbejderne skal leve op til, styrer vi selv efter at levere bedst mulig service til borgerne og virksomhederne. Og vi gør det ved at sætte vores lid til dem, der ved mest om borgerkontakten og forbedringspotentialerne – nemlig sagsbehandlerne.



### **Gamle dyder i højsædet**

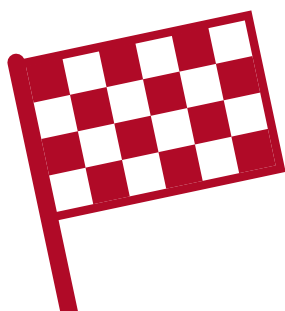
Afdelingslederne er heller ikke i tvivl: Det giver uendelig meget mere mening at styre efter at gøre det nemt, rigtigt og hurtigt at kunne leve op til afdelingens formål – end at lave brandslukning på baggrund af systemets indbyggede håndtering af frister. Forskellen er til at tage og føle på, fortæller den anden afdelingsleder, Karina Lund Ditlevsen:

– Vi evaluerer, hver gang vi sætter et nyt forbedringsforsøg i gang. Vi måler på tidsforbruget fra start til slut. Vi holder øje med antallet af henvendelser, der ikke giver værdi. Og så kan vi som ledelse helt håndfast mærke forskellen i borgernes tilfredshed ved, at der ikke længere lander klager på vores bord!

– Som sagsbehandlere er vi rigtigt glade. Vi kan forfølge et klart formål i vores arbejde. Vi følger sagerne til dørs, har den gennemgående kontakt til borgeren og får mulighed for at bruge vores faglige skøn. Det er en genoplivning af klassiske sagsbehandlerdyder, slutter Trine Nellemann.



Fremfor at nogen uden kendskab til området finder på nogle måltal, medarbejderne skal leve op til, styrer vi selv efter at levere bedst mulig service.



# Mål med mening

Mange arbejdspladser i både den finansielle sektor og i den offentlige administration benytter forskellige former for præstationsmål. Det vil sige, at de oversætter organisationens overordnede målsætning til en række operationelle mål, den enkelte afdeling, leder eller medarbejder skal opfylde.

Denne publikation sætter fokus på, hvad det betyder for arbejdsmiljøet – fx for trivsel, motivation og samarbejde. Den henvender sig til organisationens ledelse og øverste samarbejdsfora, der skal forholde

sig til, hvorfor og hvordan der skal måles. Men også til den enkelte arbejdsplads, hvor ledere og medarbejdere sammen skal bruge målingerne meningsfuldt i hverdagen.

Publikationen præsenterer fire vigtige balancer i arbejdet med målinger – og giver en række spørgsmål at drøfte dem ud fra. Desuden fortæller tre arbejdspladser om deres erfaringer med præstationsmåling.

## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Mål med mening' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration