



# Agenda

1. KORT FORTALT OM KPI'ER
2. EFFEKTEN AV MÅLRETTET KPI'STYRING
3. OPPFØLGING AV KPI'ER
4. FALLGRUBER
5. EKSEMPLER

# Kort fortalt om KPI-er

---

## KPI

er en indikator for å måle ytelse

---

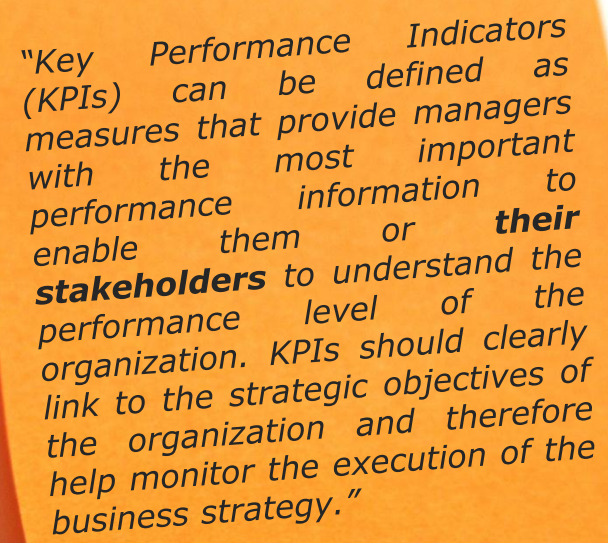
## KPI-er er farlige...

...dersom man ikke har definert dem riktig

---

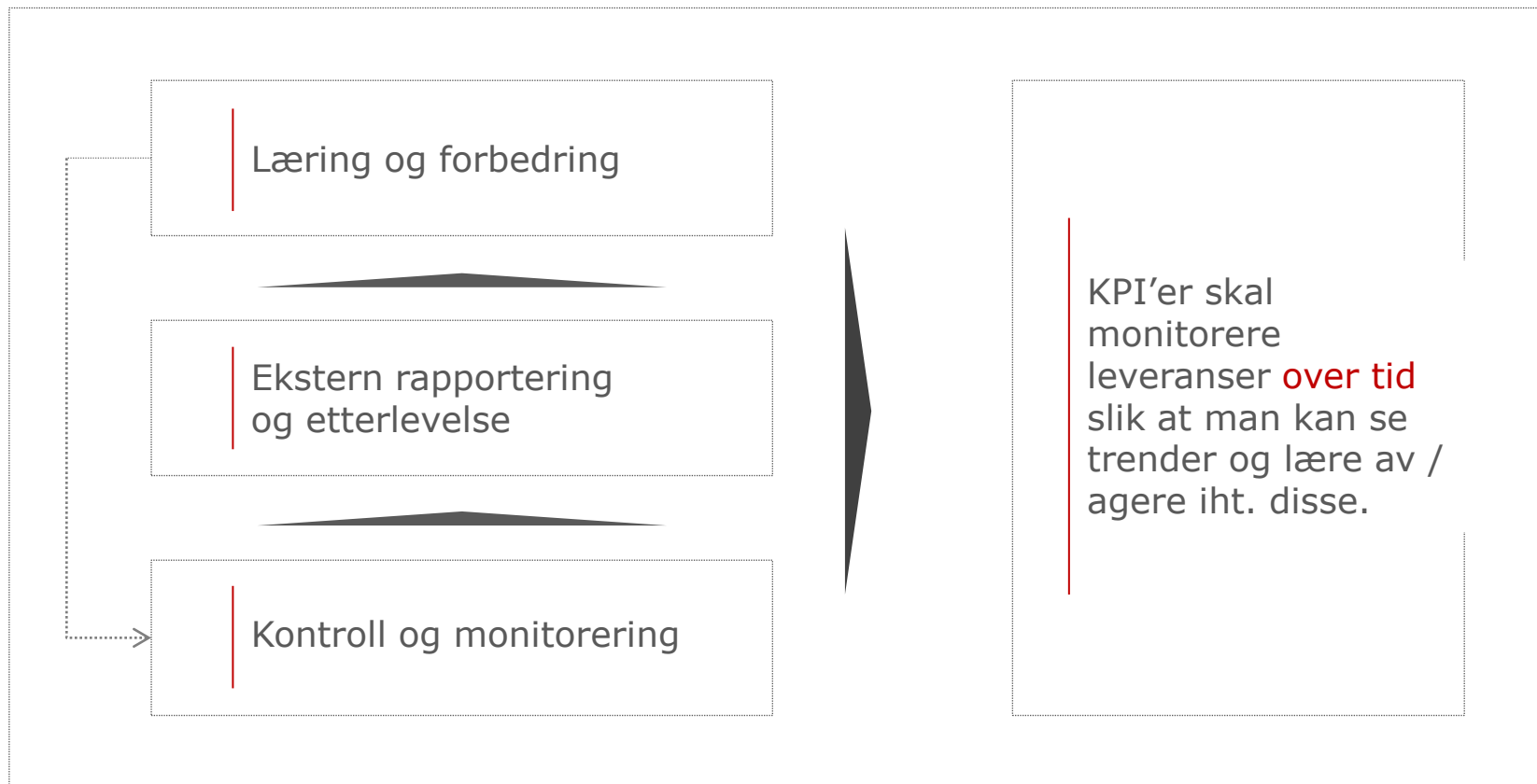
## «What gets measured gets done»

nyttig verktøy, så lenge man vet hva man gjør



"Key Performance Indicators (KPIs) can be defined as measures that provide managers with the most important performance information to enable them or **their stakeholders** to understand the performance level of the organization. KPIs should clearly link to the strategic objectives of the organization and therefore help monitor the execution of the business strategy."

# En KPI skal ikke bare kontrollere ytelse, den skal også bidra til utvikling og læring



# Service Level Agreements (SLA-er)

- SLA-er skal sikre avstemte forventninger til hva som skal leveres og til hvilket servicenivå som er avtalt mellom kunde og leverandør.
- SLA er et formelt avtaledokument som beskriver de forskjellige leveransene i en tjenestekontrakt; ytelse, samt måling og leveransevilkår på en helhetlig måte:
  - Oppgaver og/eller funksjoner
  - Servicenivå
  - Konkrete ytelseskrav
  - Grensesnitt
  - Leveransesteder
  - Viktige leveranseforutsetninger
  - Oppfølging og rapportering
  - Henvisning til måleparametre (KPI-struktur)
  - Med videre..

”

*Hva?*

*Hvordan?*

*Når?*

*Hvilke grensesnitt?*

# Hva er koblingen mellom SLA og KPI?

- Service Level Agreements (SLA) er en formell del av leveransebeskrivelsen i en tjenestekontrakt og beskriver hvilke ytelseskrav leveransen skal dekke; oppgaver, kvalitet og servicenivå, m.v.
- Key Performance Indicators (KPI) er måleindikatorer valgt for:
  - å sikre og bevise at ytelseskravene i kontrakt nås
  - å sikre ønsket utvikling i kontrakten



# Styringsparametere i en tjenesteavtale

- Må være knyttet til hva som oppfattes som vesentlig for tjenesteavtalens suksess, som f.eks.:
  - Kvalitet
  - Kompetanse
  - Økonomi
  - Tilgjengelighet
  - Tid
  - Kunde-/brukertilfredshet

## Ytelsesindikatorer

Formulering av ytelseskrav i SLA er vesentlig forutsetning for å kunne styre og følge opp tjenesteavtaler.

Hovedindikatorer for ytelsen (KPI-er) skal dokumentere leveransen.

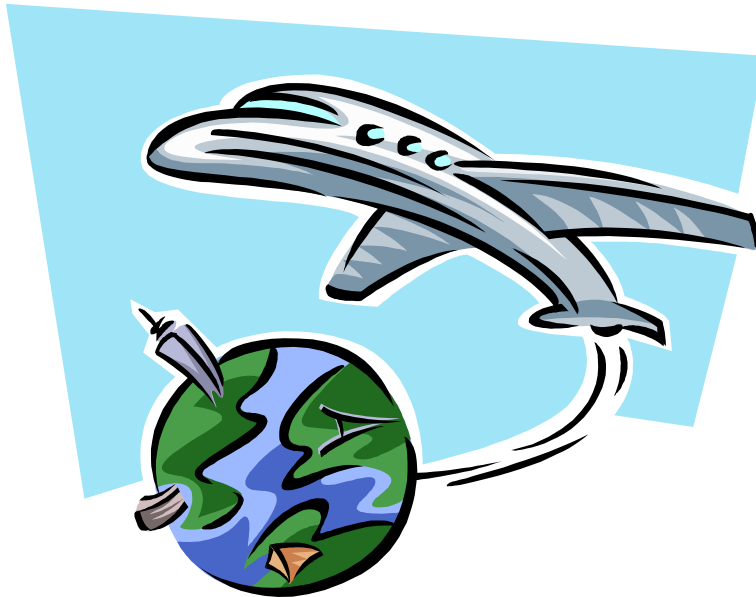


# Prinsipper og forutsetninger for KPI-er

- KPIer skal gi ledelses-/styringsinformasjon på strategisk, taktisk og operativt nivå
- KPIer skal være målbare, hensiktsmessige og utvetydige for partene
- KPIer kan måle:
  - Prestasjon/gjennomføringsgrad, for eksempel iht. planlagte aktiviteter
  - Ytelse/kvalitet/servicenivå
  - Enhetskostnader relatert til relevante kostnadsdrivere
  - Indre effektivitet (intern effektivitet hos leverandør), for eksempel responstid
  - Ytre effektivitet/virkningsgrad, for eksempel kunde-/brukertilfredshet og klagehåndtering
- KPIer skal ta utgangspunkt i avtalte ytelseskrav/SLA og ansvarsgrensesnitt
- KPIer skal rapporteres etter fast avtalt frekvens



# Vær sikker på at du måler det som er vesentlig



Federal Aviation Authority (tilsvarende AVINOR i Norge) har definert "on time departure" med basis i når dørene lukkes ... Ikke mye moro dersom du som passasjer blir forsinket på rullebanen en ekstra time.

# Utdypende om KPI-er (1)

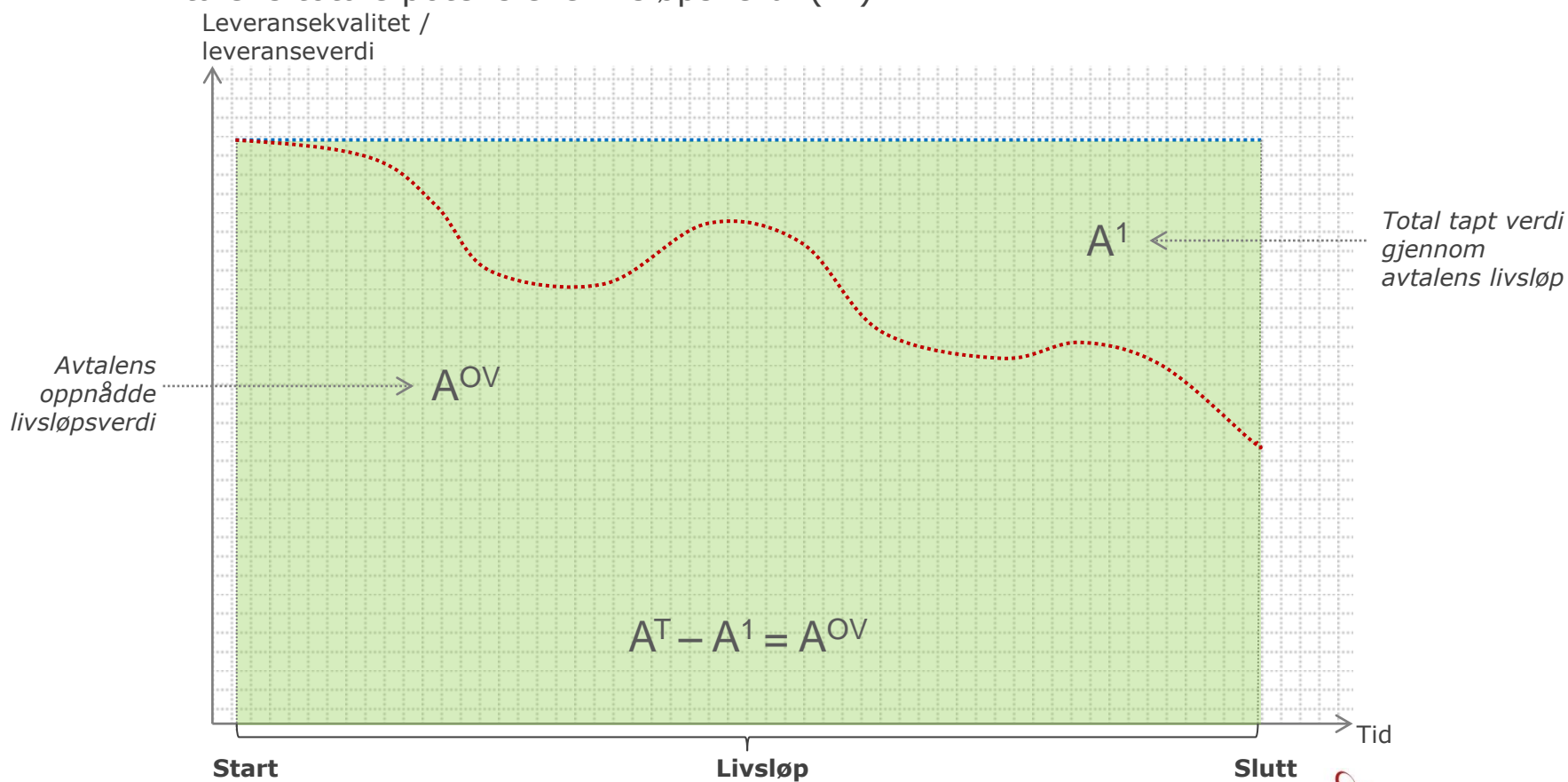
- KPI'er skal måle om leveransen er i henhold til avtale ift kvalitet, effektivitet og kostnader
- KPI'er må defineres både på operativt, taktisk og strategisk nivå
- Måleperiode, målemetodikk og målehierarki er viktige deler av et KPI-regime
- KPI'er må ha en incentiv- og sanksjonsstruktur knyttet til seg
  - Krever trygghet om at parameterne og målene er riktig definert
- Velkjente utfordringer
  - Finne de gode/riktige måleparametrene for den enkelte kontrakt
  - Presisjonsnivå: Har målingene tilfredsstillende validitet og reliabilitet?
  - Fastsettelse av mål for de etablerte KPI'er
  - Sikre kundens interesser i forbindelse med utvikling av KPI'er

## Utdypende om KPI-er (2)

- Kvalitetsparametre - Må være tydelig knyttet til SLA og overordnede ytelses-/kvalitetskrav
- Effektivitetsparametre - Kvantitetsparametre ofte det som leverandør er mest opptatt av
- Kostnadsparametere – Må vise status og utvikling/trend
- Utfordringer
  - Kostnadsparametere bør brytes ned på relevante områder; som pr fag/tjeneste og relevante kostnadsdrivere
  - Dersom mål for ytelse ikke er tydelig i SLA vil partene i realiteten være i en forhandlingssituasjon når mål for KPI'er diskuteres.
  - Leverandørene er ikke alltid like opptatt av å bli målt ift ytelse!
  - Incentivordninger: Bonusutbetaling eller deling av effektiviseringsgevinster ved «overprestasjon» på KPI-er. Sanksjoner dersom «underprestasjon».
  - NB! Lett negativ spiral ved overfokus på sanksjoner

# Effekten av målrettet KPI-styring av avtaler

- Aktiv kontraktsoppfølging med konkrete KPI'er
- Passiv /ad hoc kontraktsoppfølging uten konkrete KPI'er
- Avtalens totale potensielle livsløpsverdi ( $A^T$ )



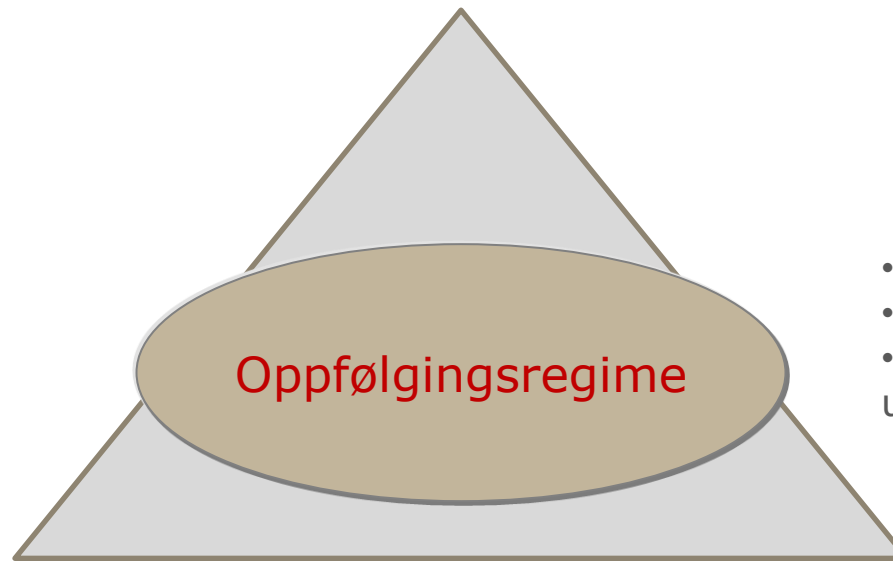
# Hvordan bør kunden følge opp leveransene?

- Fremstå som profesjonell kunde gjennom bl.a.;
  - Tydeliggjøre roller og ansvar
  - Strukturert og profesjonell oppfølging av alle leveranser og grensesnitt i avtalen
  - Kreve oppnåelse av målsettinger i avtalen (synergier, kommersielle mål, kundetilfredshet)
  - Sørge for å minimere grensesnitt og oppfølgingsbehov både ift leverandør og internt i en desentralisert driftsorganisasjon
  - Fokuserer på effektiv ressursbruk internt
  - Sørge for leveransekontroll (kombinasjon av stikkprøvebaserte- og faste kontroller)

# Oppfølging

Kontraktsansvar må inkludere etablering av en effektiv oppfølgingsorganisasjon på operativt, taktisk og strategisk nivå.

- KPI'er
- Rapporter
- Møtearenaer



- Stikkontroller
- Revisjon
- Kunde-/brukerundersøkelser

- Klager/avvik fra egen organisasjon

- Klager fra kunder, brukere

# Noen vanlige fallgruber

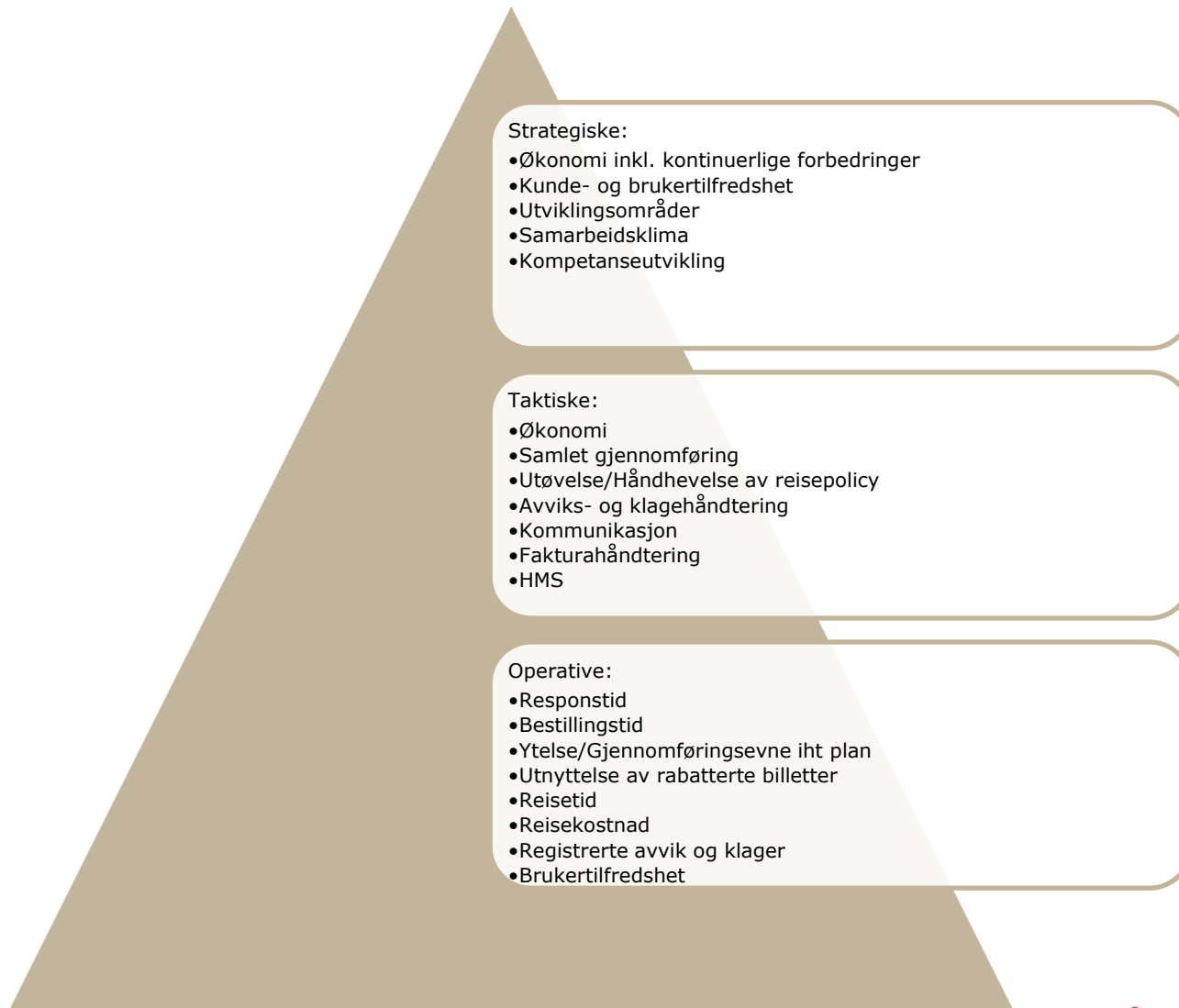
- KPI-prosess og ansvar for denne beskrives ikke ifm inngåelse av kontrakt
- Ingen konkrete KPI-er etableres i forbindelse med kontrakt
- Leverandør inkluderes for lite i å få frem effektive KPI-er
- Leverandøren blir gitt for stor makt ift endelig valg av KPI-er
- Det brukes for mye ressurser på KPI-er (for mange KPI-er og KPI-er som ikke har reell verdi som styringsverktøy)
- KPI-er defineres og besluttes uten klar definering av nødvendig/mulig datafangst
- KPI-er gir incentiver som ikke styrer kontrakten i riktig retning (suboptimalisering)
- Det etableres ikke et tilstrekkelig tydelig incentiv- og sanksjonsregime
- KPI rapporteringshierarki mangler (struktur, nivådeling, kobling til møtestruktur og oppfølgingsmuligheter)

# KPI Retningslinjer

- Bør begrenses til et håndterlig antall (12-20)
- Bør brukes i balanserte kombinasjoner eller som forholdstall
- Bør måles mot en base, plan og mål
- Bør være i stand til å bli påvirket av personen som overvåker/har ansvar for det
- Bør primært brukes som et verktøy for å forbedre ytelsen/resultat, og ikke for å straffe dårlig ytelse/resultat



# KPI-områder alle nivå - eksempler



# Eksempler på generelle KPI-er i tjenestekontrakt

KPI	Servicenivå beskrivelse	Måleparametere	Korrigerings-tid	Rapportering
<b>Faktura</b>	Priser og oppsett i henhold til kravene i Vedlegg X Fakturaene skal være korrekte og nøyaktige med all dokumentasjon, samt levert på avtalt format og tidspunkt.	0 avvik	1 virkedag	Inngår i kvartalsrapportering på taktisk og strategisk nivå
<b>Avvikshåndtering</b>	Kvalitetssikringssystem for å sikre gjennomføring av nødvendige tiltak	0 utestående avvik		Inngår i kvartalsrapportering på taktisk og strategisk nivå
<b>Kunde- og bruker Tilfredshet (KTI)</b>	Måling av kunde- og brukertilfredshet med måleprogram godkjent av Kunden	Tilfredshet skal være bedre enn 70%. Ingen Servicetjeneste skal ha dårligere skår enn 60 %	Avtales mellom Partene	Årlig "ledelsesrapport"
<b>Personell</b>	Personell på alle nivå skal ha rett kompetanse og kunnskap om Avtalen, Kunden og Servicetjenestene	0 avvik	30 dager	Inngår i månedsrapp, taktisk og strategisk Kvartalsrapportering
<b>Utvikling Servicetjeneste</b>	Effektivisering innenfor SLA	Økt kvalitet og redusert kost		Inngår i strategisk Kvartalsrapportering
<b>Utvikling Servicetjeneste</b>	Effektivisering utenfor SLA	Økt kvalitet og redusert kost		Inngår i strategisk Kvartalsrapportering
<b>Økonomi</b>	Totalutvikling av Avtalens kostnadsbilde	Relativ prisnedgang på årlig kontraktsverdi		Inngår i strategisk kvartalsrapport
<b>Arbeidsprosesser</b>	Levere strukturerte, effektive og systematiske arbeidsprosesser	Redusert ressursbruk og kost		Inngår i strategisk kvartalsrapportering
<b>Endringsvilje og fleksibilitet</b>	Innovativ og proaktiv i å utvikle og forbedre Servicetjenestene til Kundens beste	Antall implementerte endringsforslag per år		Inngår i strategisk kvartalsrapport

# Vesentlige KPI-områder for reisetjenester – kostnads- og verdidrivere

- Månedlig rapportering av alle KPI-er og reisestatistikk
- Oppfølging av reisepolicy
- Reiseøkonomi; total kostnader og enhetskostnader
- Forenklet reiseadministrasjon – tidsbruk
- Kundeservice – kvalitet og effektivitet
- Reiserådgivning; opplevd servicegrad, tidsbruk til valg av løsning
- Innovative og kreative reiseløsninger – kostnader, tidsbruk, opplevd service, opplevd kvalitet på reisen
- Brukervennlige (tidsbesparende) selvbookingsystemer – tidsbruk
- Responstid bestillingskanaler
- Hotellkapasitet – tidsbruk og standard
- Rompris forskjellige destinasjoner – kroner
- Reisekostnad fly og tog – kroner
- Klagehåndtering

# Eksempler på operative og taktiske KPI-er

- Operative:
  - X tid brukt for kunde til å bestille
  - Svar på telefonhenvendelser innen x ring/antall sekunder
  - Bestillinger mottatt innen X tid og bekreftet innen X tid
  - Billetter som skal sendes med post skal være postlagt samme dag som bestilling er bekreftet
  - Skriftlig bekreftelse med all nødvendig reiseinformasjon innen X tid
  - %-vis andel av leiebiler levert som bestilt; tid, sted, ekstrautstyr, full tank, nødvendige forsikringer etc.
- Taktiske:
  - Klager skal være bekreftet mottatt innen X tid og løst innen X tid
  - Fakturering skal være 100% riktig
  - %-vis aggregert evaluering av tjenestene
    - Krever evalueringsverktøy
  - Antall evalueringer online
  - %-vis andel endring av bestillinger

# KPI-er som synliggjør produktivitet hos leverandør

- KPI-er med fokus på produktivitet er som regel mest interessante for leverandør
  - Antall reisebestillinger foretatt pr dag
  - Antall pakketurer bestilt
  - Antall sekunder for å bekrefte en bestilling
  - Antall reiser og feriebestillinger solgt pr reisekonsulent
  - Antall bestillinger bekreftet
  - Antall oversjøiske reiser
- Ovennevnte data er som oftest mest interessant som statistisk dokumentasjon for kunde/bestiller

# KPI definisjon – forslag til generisk struktur



<b>Formål:</b>	Her beskrives hva som er formålet med å måle dette?	<b>Eier:</b>	nn
<b>Definisjon:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• bvxc</li></ul>	<b>Ansvarlig:</b>	nn
		<b>Frekvens:</b>	Ukentlig/mnd/ kvartalsvis?
<b>Utregning (kalkulasjon):</b>	Her settes konkret formel for beregning av måltall inn		
<b>Måleenhet:</b>	%, kroner, antall enheter eller annet?	<b>Målet :</b>	Hva er konkret mål for KPI-en?
<b>Rapportings Dokument:</b>	KPI rapport eller annet?	<b>Kontrollpunkt:</b>	Ukentlig/månedlig møte?
<b>Relaterte KPIer &amp; PIer:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Her beskrives evt. andre KPI-er som har berøringspunkter</li></ul>		
<b>Kildedata:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Her beskrives de relevante datakildene for beregning av KPI-en</li></ul>		

# Oppsummering

- KPI-er må velges ut med omhu – prioriter de som er mest vesentlige for måloppnåelse
- Avtalefest at leverandørene skal foreslå og kunden skal godkjenne KPI-ene
- Avtalefest at KPI-er må kunne justeres over tid – prosessen og ansvar hos leverandør for å finne egnete KPI-er er det viktigste
- Kundens viktigste arbeid ligger i defineringen av de konkrete ytelseskravene – KPI-ene skal «bevise» og dokumentere leveransen
- Avtalefest incentiv- og sanksjonsregime knyttet til noen vesentlige KPI-er
- Arbeid med SLA og KPI er i seg selv en god og effektiv katalysator for forbedringer

Takk for meg!

Daniela M. Hamborg  
Partner/Direktør Oslo

[Daniela.hamborg@inventura.no](mailto:Daniela.hamborg@inventura.no)

+ 47 970 17 770