

Dansk EvalueringsSelskabs  
Årskonference september  
2009

# Effektmåling og ledelsesinformation

## Effektmåling og ledelsesinformation Præsentation

Ole Bach

1996-2007 Direktør i Københavns Kommune

2001 – 2007: Stigende fokus på lederens drivkræfter, herunder evalueringer og styringssetup

2008 – 09: Refleksion over offentlig ledelse – fastholdt i bogen ”Når ledere skaber resultater” september 2009, Forlaget Birmar samt konsulentvirksomhed

## Effektmåling og ledelsesinformation Konferencens hovedtilgang

**Fra programmet:**

**Fokusskift:**

**Fra indsatser og processer til effekter**

**Forudsætning:**

**Viden om sammenhæng mellem indsats og effekt**

**Denne konference vil give et status for  
effektmålinger i Danmark og i udlandet**

## Effektmåling og ledelsesinformation Min hovedtilgang

Lederne har ansvaret for at skabe effekter og dokumentere dem

Lederne må i højere grad påtage sig dette ansvar

## Effektmåling og ledelsesinformation Resultatforståelse

Det forudsætter imidlertid, at lederne i større udstrækning gør sig klart

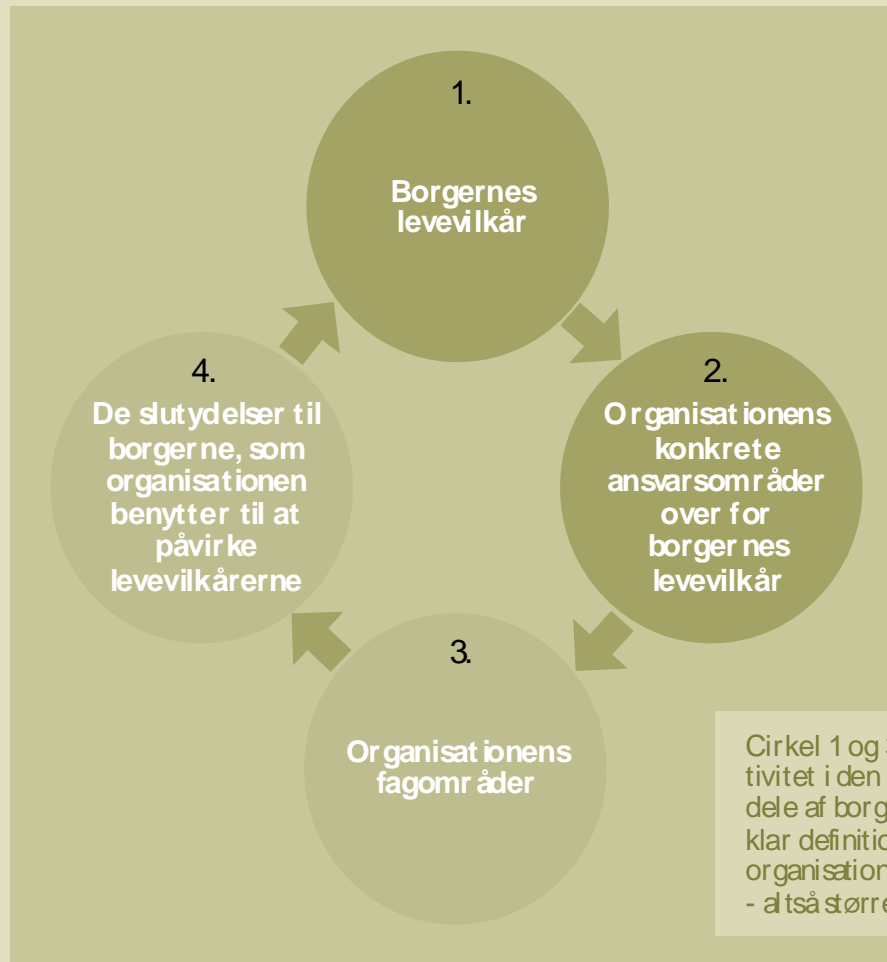
- Hvilke **effekter** på borgernes levevilkår de har ansvaret for
- Hvilke **ydelser** de anvender for at levere effekterne
- Hvilke **parametre** de skal måle effekternes og ydelserne på
- Hvordan **målinger** og dokumentation gøres til en integreret del af organisationens virke

Eller sagt på en anden måde: Forstår begrebet ”resultater”

## Effektmåling og ledelsesinformation Effekter



## Effektmåling og ledelsesinformation Effekter



Cirkel 1 og 3 er i dag organisationernes hovedfokus. Større effektivitet i den offentlige sektor forudsætter en konkretisering af, hvilke dele af borgernes levevilkår organisationen har ansvar for og en klar definition af, hvilke konkrete ydelser (slutydelser), som organisationen leverer til borgerne for at forbedre deres levevilkår - altså større fokus på cirkel 2 og 4.

## Effektmåling og ledelsesinformation Effekter

### Effekt på fællesskabet og enkeltindividet

Eksemplet med byggehegnet  
Eksemplet med parkering  
Eksemplet med myndighedssvaret  
Eksemplet med hjemmeplejen  
Lægen/tandlægen

Samfundets moral måles på behandlingen af  
mindretallet/enkeltindividet

Parameter i alle evalueringer

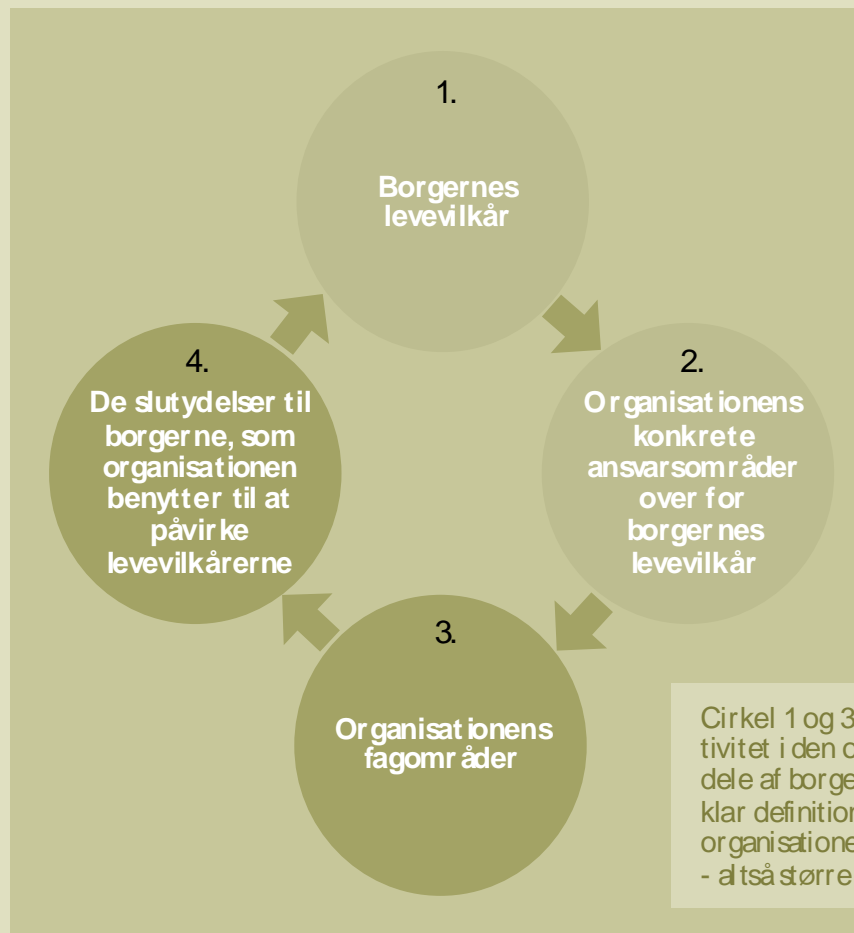
## Effektmåling og ledelsesinformation Pointer vedr. effekter

- Lederen og organisationen må forstå, hvilke dele af borgernes levevilkår, som de har ansvaret for og dermed hvilke effekter, de skal levere til fællesskabet. Ellers bliver al evaluering diffus
- Lederen og organisationen må have forholdt sig til konflikten mellem fællesskabets interesser og enkeltindividets interesser. Organisationens moral og etik afspejles i behandlingen af mindretallet/enkeltindividet

## Effektmåling og ledelsesinformation Ydelser

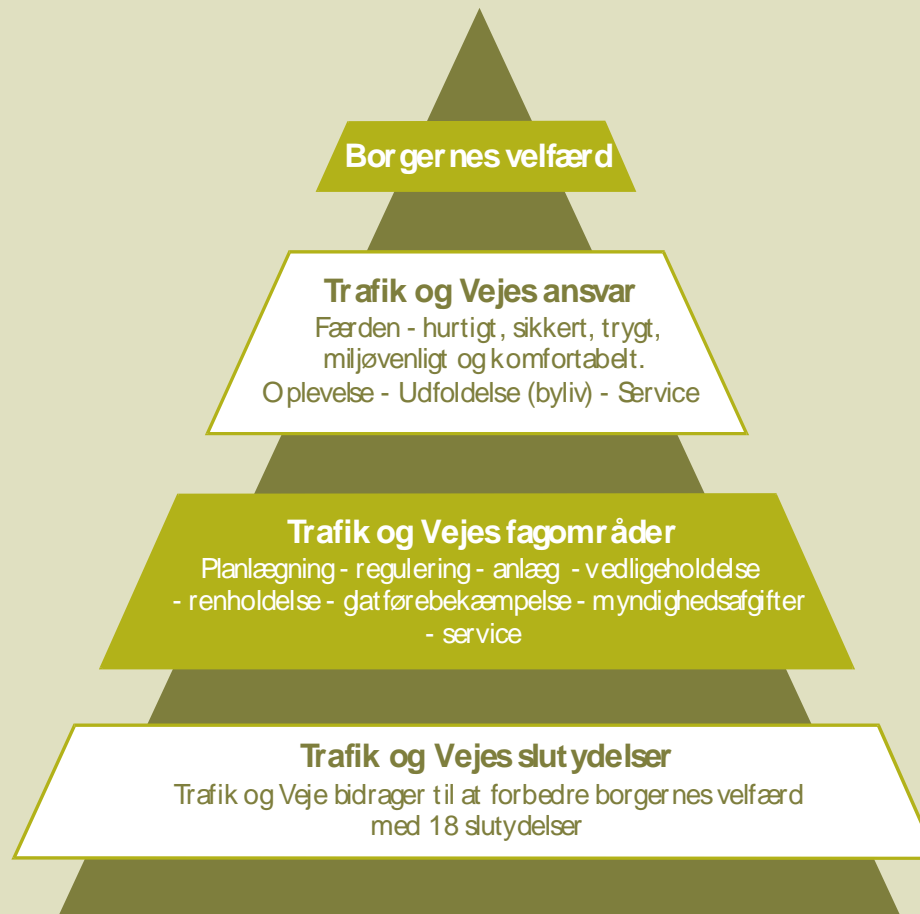


## Effektmåling og ledelsesinformation Ydelser

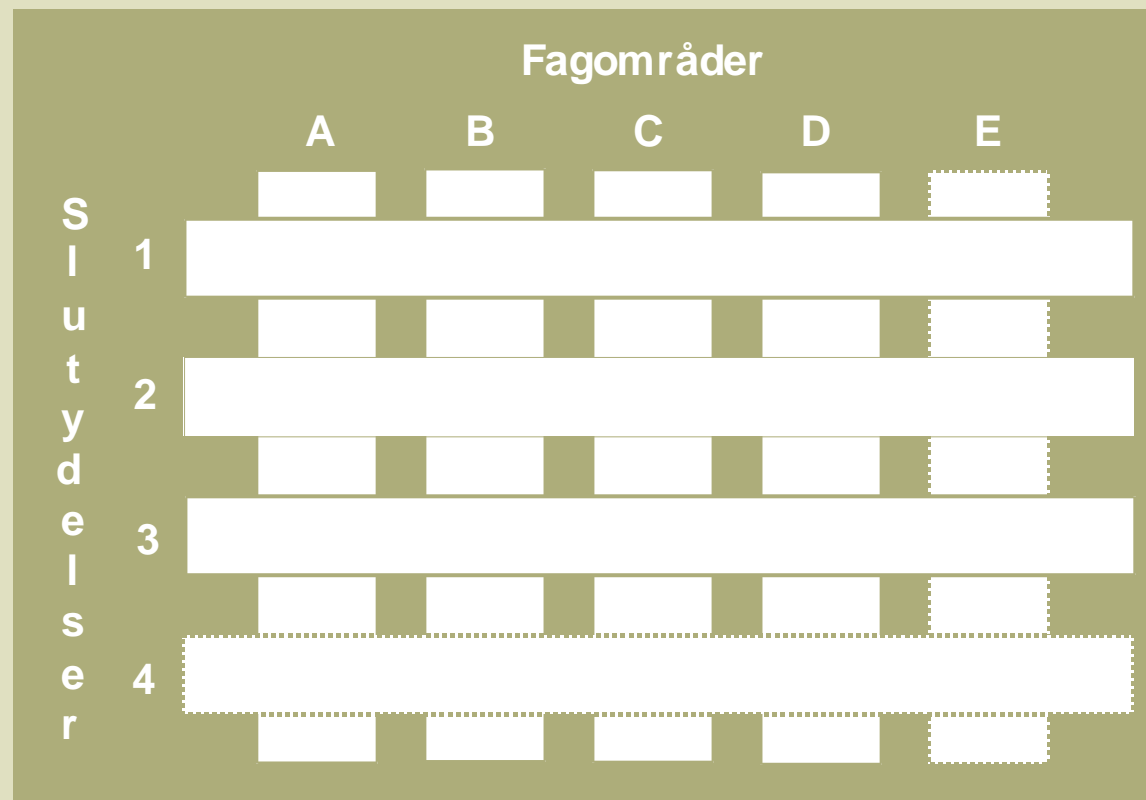


Cirkel 1 og 3 er i dag organisationernes hovedfokus. Større effektivitet i den offentlige sektor forudsætter en konkretisering af, hvilke dele af borgernes levevilkår organisationen har ansvaret for og en klar definition af, hvilke konkrete ydelser (sluttydelser), som organisationen leverer til borgerne for at forbedre deres levevilkår - altså større fokus på cirkel 2 og 4.

## Effektmåling og ledelsesinformation - Ydelser - eksempel fra Århus



## Effektmåling og ledelsesinformation Ydelsesfokus frem for fagfokus

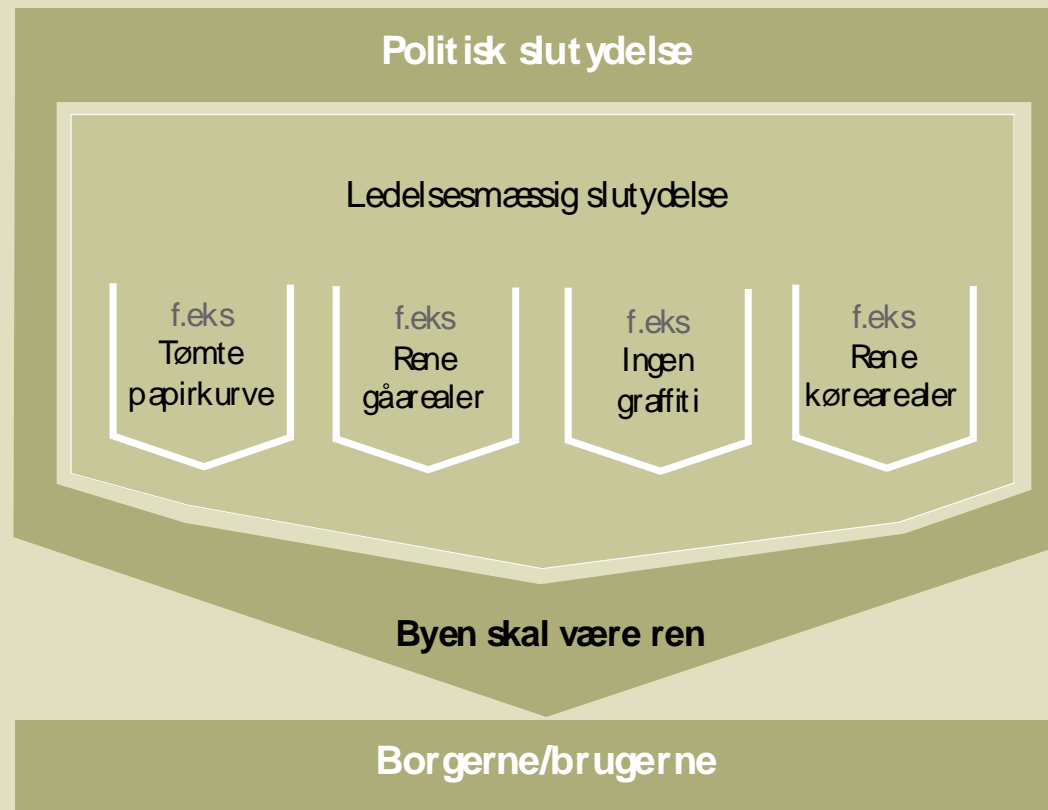


## Effektmåling og ledelsesinformation - Ydelser

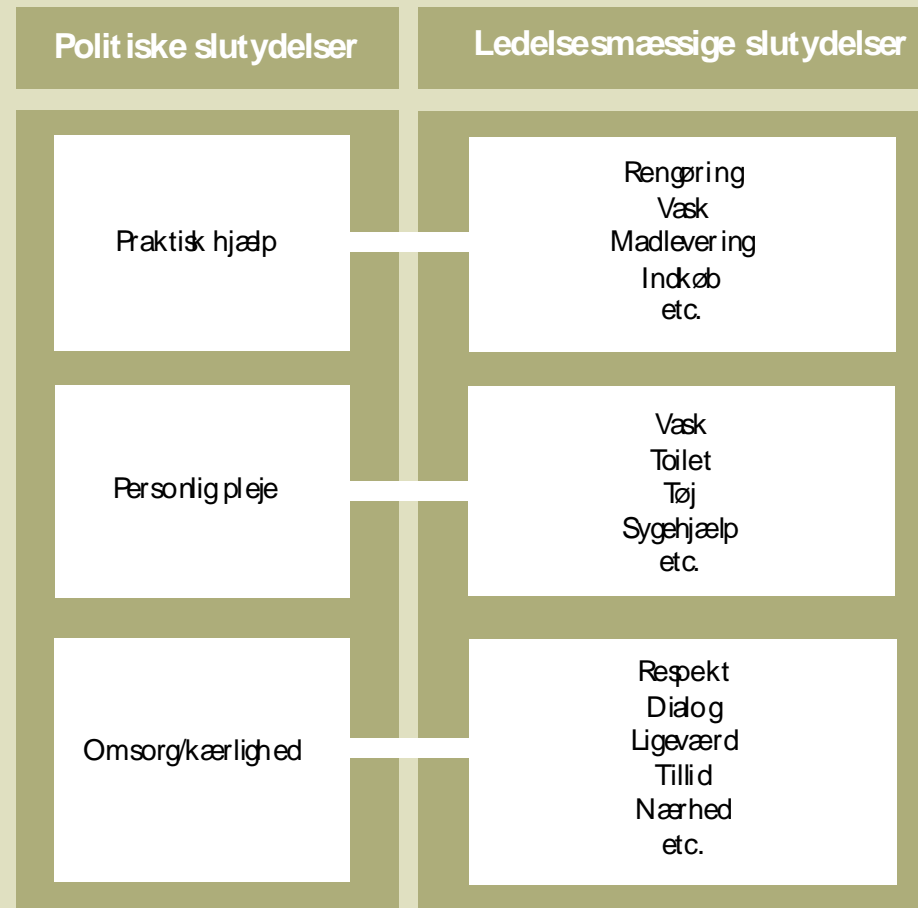
Det er nødvendigt at skelne mellem to slags sluttydelser, når vi taler dokumentation og evalueringer, nemlig:

Politiske sluttydelse  
Ledelsesmæssige sluttydelser

## Effektmåling og ledelsesinformation Ydelser – to niveauer



## Effektmåling og ledelsesinformation Ydelser – to niveauer



## Effektmåling og ledelsesinformation - Ydelser - pointerne

- Organisationen må vide hvilke ydelser, den vil anvende for at skabe den ønskede effekt på borgernes levevilkår inden for organisationens ansvarsområde og den må holde styr på deres bidrag til effekten på levevilkårene.

**Man må definere ydelserne på to niveauer:**

- Den politiske slutydelse, som man både politisk og ledelsesmæssigt kan styre efter
- Den ledelsesmæssige slutydelse, som organisationen vælger for at skabe den politiske slutydelse

## Effektmåling og ledelsesinformation Ydelser - pointer

Uden foranstående eller en lignende systematik i sin resultatskabelse vil evalueringer og resultatdokumentation blive ufokuseret og ineffektivt – som at spille fodbold uden bold

## Effektmåling og ledelsesinformation Målinger - hvad måler vi?

Teori og praktisk samler sig om følgende måleområder:

- **Oplevet kvalitet** (borgertilfredshed)
- **Faglig kvalitet** (objektive målinger)
- **Organisatorisk kvalitet** (medarbejdertilfredshed)
- **Arbejds kvalitet** (nedarbejdertilfredshed)
- **Helhedskvalitet** (samfundseffekter)

## Effektmåling og ledelsesinformation Målinger - hvordan ?

Bundlinjen	
Borgertilfredshed	Borgerne spørges
Faglig kvalitet	Ekspertter vurderer
Økonomisk effektivitet	Indsats, processer, produktion, effekt opgøres i tal
Medarbejdertilfredshed	Medarbejdere spørges
Samfundsbidrag	Effekt på andre samfundsområder styres

## Effektmåling og ledelsesinformation Målinger – hvor tit?

Resultatdokumentation  
kan være reaktiv eller proaktiv

Der skal måles lige præcis så tit, at  
resultaterne kan benyttes i en  
fremadrettet og løbende  
ledelsesproces

## Effektmåling og ledelsesinformation Proaktiv ledelse

Ingen styring uden mål og opfølgning

Effekt:	Måles en gang årligt
Politisk slutydelse:	Måles 3-6 gange årligt
Ledelsesmæssig slutydelse:	Måles 3-6 gange årligt
Ledelsesmæssig intern slutydelse:	Måles 2-4 gange årligt

Målingerne skal være en integreret del af virksomhedens ledelse og drift, således at medarbejdere, mellemledere og topledere løbende kan evaluere og tilpasse indsatsen til de ønskede mål

## Effektmåling og ledelsesinformation Målinger - mine pointer

Når lederen har fået styr på effektområderne og ydelserne må han forholde sig til, hvordan han måler sin performance. Han må udvælge de relevante måleområder og han må forholde sig til, hvordan man måler og hvor tit han måler. Han må så udvikle sine målemetoder i takt med, at forskerne leverer ny viden.

Det er et centralt ledelsesansvar, som mange offentlige ledere kan gøre meget bedre.

## Effektmåling og ledelsesinformation Samlet konklusion

Effektmålinger skal være drevet af lederens ønske om at skabe resultater og dokumentere dem

Lederen har selv ansvaret for at det sker

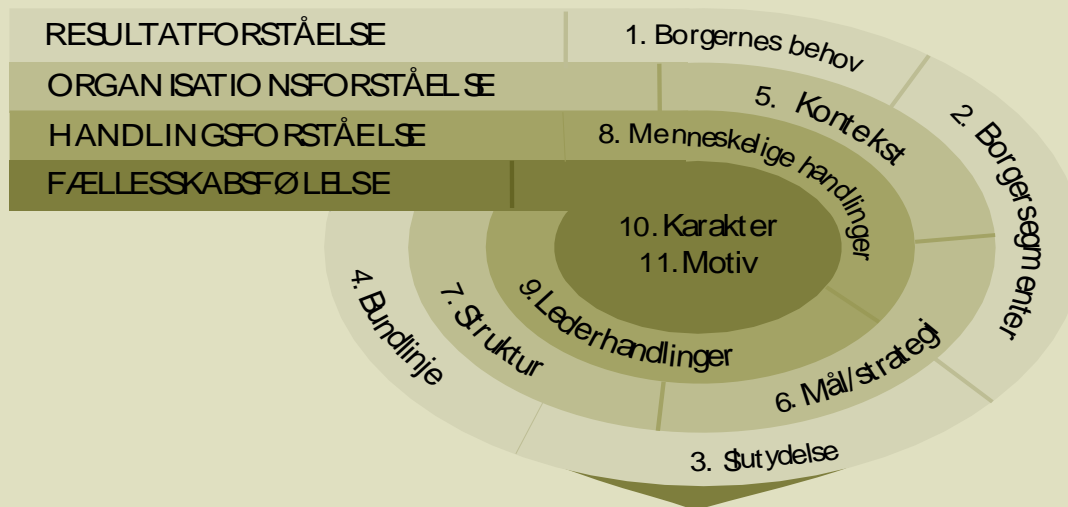
Er drivkraften for ledelse et ønske om at skabe resultater for fællesskabet vil løbende proaktive målinger være en konsekvens af ledelse og ikke blot et mål for ledelse

## Effektmåling og ledelsesinformation Forudsætter.....



**”Når ledere skaber resultater”  
bog af Ole Bach  
Kan købes hos Forlaget Birmar a/s –  
[www.birmar.dk](http://www.birmar.dk)**

## LED ELS ESFO RSTÅ ELS E



## DEN GODE LEDER