

Styring med tall

Hvem bruker resultatinformasjon, når og til hvilke formål?

Foredrag på KOSTRA-seminar
8. april 2010, Stavanger

Jostein Askim
PricewaterhouseCoopers



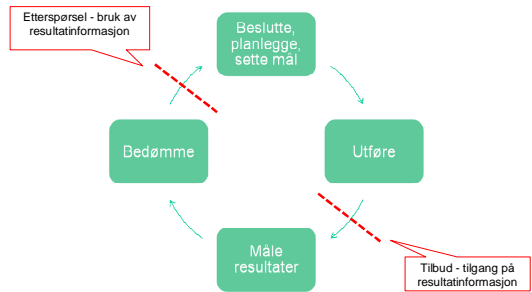
Disposisjon

- Hvordan kan resultatmåling gi bedre kommuner?
- Betingelser for virksom resultatledelse
- Status og utfordringer på tilbudssiden av resultatmåling
- Status og utfordringer på etterspørselssiden av resultatmåling
- Mulige problemer og alternativer til MRS

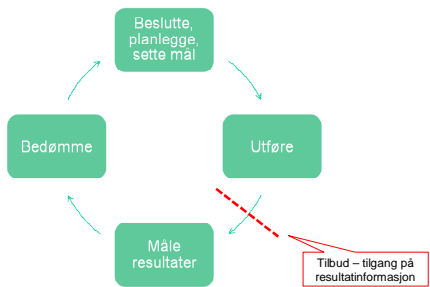
Hvordan kan resultatmåling gi bedre kommuner?

- Økt gjennomsiktighet for innbyggerne
- Redusert informasjonsasymmetri for lokale folkevalgte
- Bedre mulighet for rådmannskontroll over desentralisert tjenesteproduksjonsapparat
- Forutsigbarhet for tjenestestedsledere
- Bedre politikkutvikling sentralt
- Bedre beslutninger i kommunene
 - Utløser problemløsningsaktivitet
 - Demper reaksjonære tilbøyeligheter
 - Middel mot historieløshet
 - Utnytter skammen over å være dårlig
 - Vekker konkurranseinstinkt

Betingelser for virksom resultatledelse



Tilbudssiden



Infrastrukturen på plass

- Stabil fjerdedel ikke-MRS, utrulling hos resten – feltet drar fra
- Systematisering
- Integrering

Tabell 3.13 Ulike mål og resultatstyringstiltak i kommunene. Prosentandeler (absolutte tall i parentes), 2004. Total N = [300,337] 2008. Total N = [300,314]

	Nei		Ja, på noen tjenesteeenheter		Ja, på alle tjenesteeenheter	
	2004	2008	2004	2008	2004	2008
Har innført måltving/ resultatstyring/ virksomhetsplanlegging	24,1 (80)	26,1 (80)	46,1 (153)	32,9 (101)	29,8 (99)	41 (126)
Kommunen har satt i verk "balansert måltving"/"fullstendig balanse-regnskap", hvor brukerstredelighet, medarbeiders, internes prosesser og vurderes i tillegg til økonomiske forhold	73,9 (246)	48,1 (150)	14,1 (47)	27,2 (85)	12,0 (40)	24,7 (77)
Resultatindikatorer (f.eks. med KOSTRA-data) og/eller serviceavvik spesifiseres ved utøvelse av kommunens økonomiplan eller andre dokumenter (generelle styringsdokumenter, serviceerklæringer eller lignende)	38,9 (128)	28,0 (87)	43,5 (143)	39,2 (122)	17,6 (58)	32,8 (102)
Det er fremtidspolitiske vedtak om kvalitetskrav til tjenestene	48,5 (162)	42,0 (131)	47,0 (157)	45,8 (143)	4,5 (15)	12,2 (38)
Tjenestene blir målt systematisk i forhold til disse kravene	57,9 (179)	50,0 (150)	40,8 (126)	41,7 (122)	1,3 (4)	8,3 (26)
Det rapporteres underveis i året til politisk nivå på (resultat)indikatorer, som sier noe om hvorvidt en ligger an i forhold til å oppnå vedtatte mål	23,2 (85)	21,6 (68)	35,3 (119)	26,0 (82)	39,5 (133)	52,9 (165)
I årsrapporten sammenlignes systematisk resultater med vedtatte mål	30,9 (103)	23,9 (75)	39,9 (133)	36,3 (114)	29,1 (97)	39,8 (125)
Kommunen har formalisert interne bestillinger av ytelser i form av kontrakter, kontraktforhånds eller lignende	73,4 (246)	70,9 (222)	23,3 (78)	24,0 (75)	3,3 (11)	5,1 (16)

MRS – begynner å bli bra på tilbudssiden

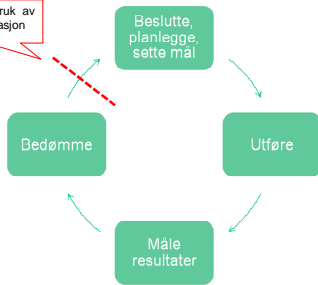
- Mye er gjort på tilbudssiden
- Gjenstående utfordringer
 - Timing
 - Parallell vs balansert styring
 - Kontekstualisering
 - Gjennomsnitts-bias



Institutt for statsvitenskap

Etterspørselssiden

Etterspørsel – bruk av resultatinformasjon



Hva betyr egentlig "bruk" av resultatinformasjon i beslutningsprosesser?

- Ingen bruk
- Symbolsk bruk
- Bruk i kamp
- Bruk til å oppdage problemer og sette på agendaen
- Bruk til å løse problemer
- Bruk til å kontrollere iverksetting
- Bruk til å se fantomproblemer
- Bruk til utrenskning av politikk
- Helt situasjonsbestemt?



Veien fra måling til ledelse – tre perspektiver

	Styringsperspektiv	HR-perspektiv	Politisk perspektiv
Hva styrer beslutninger?	Fakta	Verdier og evner	Interesser
Hvorfor resultatmåling?	Kontrollere	Lære	Vinne, skinne

Veien fra måling til ledelse – tre perspektiver

	Styringsperspektiv	HR-perspektiv	Politisk perspektiv
Hva styrer beslutninger?	Fakta	Verdier og evner	Interesser
Hvorfor resultatmåling?	Kontrollere	Lære	Vinne, skinne
Målfastsettelse	Viktig, gjensidig binding, moderasjon, styrt	Motiverende, medvirkning, furu vs gran	Moro, signal utad, raushet

Veien fra måling til ledelse – tre perspektiver

	Styringsperspektiv	HR-perspektiv	Politisk perspektiv
Hva styrer beslutninger?	Fakta	Verdier og evner	Interesser
Hvorfor resultatmåling?	Kontrollere	Lære	Vinne, skinne
Målfastsettelse	Viktig, gjensidig binding, moderasjon, styrt	Motiverende, medvirkning, furu vs gran	Moro, signal utad, raushet
Analyse og fortolkning	Måloppnåelse, styrt	Komparasjon, medvirkning	Strategisk betinget

Veien fra måling til ledelse – tre perspektiver

	Styringsperspektiv	HR-perspektiv	Politisk perspektiv
Hva styrer beslutninger?	Fakta	Verdier og evner	Interesser
Hvorfor resultatmåling?	Kontrollere	Lære	Vinne, skinne
Målfastsettelse	Viktig, gjensidig binding, moderasjon, styrt	Motiverende, medvirkning, furu vs gran	Moro, signal utad, raushet
Analyse og fortolkning	Måloppnåelse, styrt	Komparasjon, medvirkning	Strategisk betinget
Bruk i beslutnings-sammenheng	Mekanisk, informasjons-økonomi	Akseptbetinget, endre mål eller atferd, gaming	Strategisk betinget, timing, konfliktnivå, eierskap

Mulige problemer med MRS

- Ressurskrevende
- Jo klarere praksisen kobles til straff og belønning, jo klarere er effekten på atferd, men samtidig øker faren for gaming/juks/strategisk tilpasning
- Overfokus på resultatfakta i politiske beslutningsprosesser til skade for fokus på verdier og ombudsrollen
- Beslutningssystemet overbelastes – kaster bort tid på å reagere på fantomproblemer
- Hindrer strategier som allianser og nettverk, fordi det er vanskelig å måle resultater av dem og gjøre noen ansvarlige

Er MRS verdt det?

- "Sluta mata monstret"
- Kostnadene lettere å kartlegge enn nytten
- Læring – økt potensiale for handling
- Diskurskvalitet – mindre navlebeskuelse og historieløshet



Hva er alternativet til MRS?

- Informasjonsasymmetri mellom prinsipal og agent
- Overfokus på regler – det viktigste er ikke hva men hvordan
- Kortsiktighet
- Que sera, sera
- Uklare mål eller mange mål som strider mot hverandre – agenten feiler uansett hva hun gjør

Oppsummering

- Hvordan kan resultatmåling gi bedre kommuner?
- Betingelser for virksom resultatledelse
- Status og utfordringer på tilbudssiden av resultatmåling
- Status og utfordringer på etterspørselssiden av resultatmåling
- Mulige problemer og alternativer til MRS

Backup slides

**Fungerer benchmarking? Noen er mer
fornøyd enn andre**

- Evaluering av effektiviseringsnettverkene
- Nettverkene har betydning – mindre og heterogene best
- Lederinvolvering viktig – politisk og administrativt
- Entreprenører må til
- Høyrestyrte kommuner minst mottakelige
