

Erfaringer med bruk av resultatledelse både som styrings- og utviklingssystem.

Hvordan utvikle systematikk i formidling og oppfølging av resultater i forhold til ulike målgrupper.

Elisabeth Enger
Rådmann Bærum kommune

Resultatledelse: ledelsesfilosofi og metode

- *Ledelsesfilosofi*: "Fasthet på mål, frihet til handling"
 - ⌘ Fokus på resultater – som dokumenteres/måles.
- *Metode*: Balansert målstyring
 - ⌘ Fokusområder (brukere, medarbeidere, økonomi +)
 - ⌘ Måleindikatorer, bruk av undersøkelser og andre målemetoder
 - ⌘ Ambisjonsnivået fastsettes i resultatavtalen

Resultatledelse: styrings- og utviklingsverktøy

- *Styringsverktøy:*

- ⌘ Felles styringssystem – tydelig og oversiktlig
- ⌘ Felles kulturutvikling
- ⌘ Økt fokus på resultater

- *Utviklingsverktøy:*

- ⌘ Verktøy for utvikling på alle nivåer
- ⌘ Bedre kunnskapsgrunnlag for utviklingsprosesser
- ⌘ Økt brukerinnflytelse
- ⌘ Bedre ledelse

Rådmannens plattform 2001 - 2006

Brukermedvirkning

- Brukerne skal i større grad gis reell påvirkning på hvilke tjenester som skal ytes, hvordan de skal ytes, og gis anledning til å velge innenfor gitte rammer.

En åpen servicekommune

- Innbyggerne skal oppfatte kommunen som åpen og tilgjengelig.

Effektivitet

- Kommunens virksomhet skal i perioden 2002 - 2006 effektiviseres med minst 12,5%. Andelen av kommunens ressurser direkte til brukerne (ansikt-til-ansikt-tid) skal økes.

Arbeidsgiverpolitikk

- Kommunen skal fremstå som en fleksibel og attraktiv arbeidsgiver. Sykefraværet skal søkes redusert.

En lærende og nyskapende organisasjon

- Kommunen skal drive utviklingsarbeid for å prøve ut nye og fremtidsrettede løsninger, basert på nettverksbygging og partnerskap. Fornebu skal være et verksted for nytenkning og fornyelse av offentlig sektor.

Resultatstyring

- Rådmannen vil benytte resultatavtaler for ledere, og systemer for måling og dokumentasjon av resultater.

Kort om hva vi har gjort

- Utviklet felles målekart for kommunen og unike målekart for ulike tjenester, 25 brukerundersøkelser og medarbeiderundersøkelse.
 - 750 ledere, ansatte, ansattes organisasjoner, brukere involvert
- Gjennomført en full runde med målinger
- 2 år resultatavtaler med målekart
- Etablert system for resultatoppfølging og resultatsikring
- Utviklet dataverktøy for presentasjon av resultatene

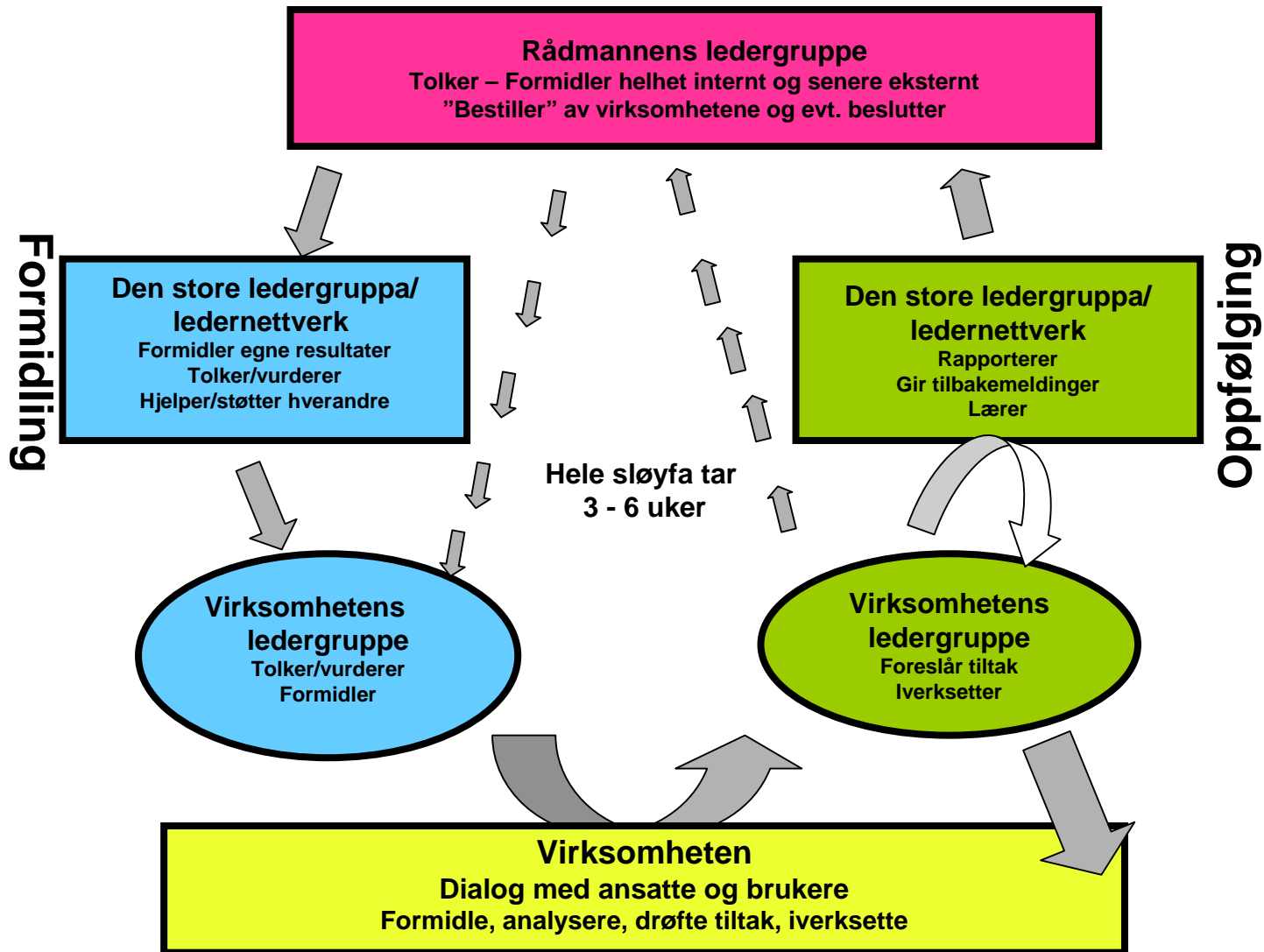
Erfaringer

- Forbedret ledelse og styring? Bedre resultater?
- Sterkt verktøy: gir felles fokus og stor oppmerksomhet til utvalgte områder
- Tydelig og eksponerende ledelsessystem
- Det balanserte virker – gir bredere perspektiv
- Bred deltakelse er en forutsetning
- Skaper stolthet
- Utfordringer i forhold til statlig styring
- Vanskelig å legge til side tidligere styringssystemer
- Mindre synsing og mer kunnskap
- Rådmannen og rådmannens ledergruppe må praktisere resultatledelse!

Formidling og første tolkning

- TA REGI
- UTVIKLE LEDERFERDIGHETENE
- IKKE MEDIA FØRST
- FOKUSER PÅ GODE RESULTATER
- BRUK LEDERNETTVERK

"Resultatsløyfa"



Oppfølging

- TA TILBAKEMELDINGER PÅ ALVOR
- ETABLER FASTE RUTINER
- TA I BRUK NYE METODER FOR DIALOG
- SKAP FORSTÅELSE GJENNOM MEDVIRKNING

Gjennomgående/felles målekart 2004

Strategiske fokusområder	Brukere		Medarbeidere		Læring og fornyelse		Økonomi		Samfunn/livskvalitet						
Kritiske suksessfaktorer (KSF)	B1	Gode tjenester	M1	Godt arbeidsmiljø	L1	Kultur for læring og fornyelse	Ø1	God økonomistyring	S1	Tilhørighet og deltakelse					
	B2	Presis informasjon om hva brukerne kan forvente	M2	Deltakende medarbeidere som tar og får ansvar	L2	Leder som tilrettelegger for utvikling	Ø2	Effektiv tjenesteproduksjon	S2	Miljøutfordringer tas på alvor					
	B3	Brukermedvirkning													
Måleindikatorer (MI)	B1.1	Brukertilfredshet	M1.1	Medarbeidertilfredshet	L1.1	Opplevelse av læring, utvikling og fornyelse	Ø1.1	Avvik i forhold til budsjett	S1.1	Opplevelse av gode møteplasser					
	B2.1	Andel tjenester med brukergarantier/serviceerklæringer	M1.2	Sykefravær	L2.1	Opplevelse av leder som bidrar til læring, utvikling og fornyelse	Ø2.1	Kostnad per enhet	S1.2	Opplevelse av kulturelt mangfold					
	B3.1	Brukertilfredshet ift. medvirkning	M2.1	Lederes opplevelse av om medarbeidere tar ansvar			Ø2.2	Økt effektivitet	S2.1	Opplevelse av at befolkningen og kommunen tar ansvar for miljøet					
	M2.2	Medarbeideres opplevelse av om ledere delegerer ansvar													
Målemetoder	B1.1	Brukerundersøkelse	M1.1	Medarbeiderundersøkelse	L1.1	Medarbeiderundersøkelse	Ø1.1	Avviksrapport	S1.1	Innbyggerundersøkelse					
	B2.1	Telle opp	M1.2	Registrert nivå/ registrert prosentendring	L2.1	Medarbeiderundersøkelse	Ø2.1	KOSTRAutvikling utvalg andre kommuner	S1.2	Innbyggerundersøkelse					
	B3.1	Brukerundersøkelse	M2.1	Lederundersøkelse			Ø2.2	KOSTRAutvikling Bærum kommune	S2.1	Innbyggerundersøkelse					
	M2.2	Medarbeiderundersøkelse													
Resultatmål		Ønsket	Nedre	Ønsket	Nedre	Ønsket	Nedre	Ønsket	Nedre	Ønsket	Nedre				
	B1.1	5	4,5	M1.1	5	4,5	L1.1	4,5	4	Ø1.1	0,5%	0,0%	S1.1	5	4
	B2.1	14 stk i alt	7 stk i alt	M1.2	8,3%/-3,5%	8,6%/+0,0%	L2.1	5	4,5	Ø2.1	20% bedre enn utvalg	5% bedre enn utvalg	S1.2	5	4
	B3.1	5	4,5	M2.1	5	4,5				Ø2.2	3%	2,5%	S2.1	5	4
	M2.2	5	4,5												