



KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET

Veileder

Resultatledelse

Bruk av balansert målstyring og andre former for systematiske resultatmålinger i kommunal sektor



INNHOOLD

Forord	3
Kap 1 Resultatledelse	5
• Om begrepet	5
• Hvorfor resultatledelse	5
• En «flatere» organisasjon	7
• Erfaringsmaterialet	7
• Hva som vektlegges	7
Kap 2 Positive erfaringer	9
2.1 Noen viktige erkjennelser	9
2.2 Virksomhetsleder Lise Tanum Aulie, Tønsberg kommune	11
2.3 Rådmann Elisabeth Enger, Bærum kommune	12
2.4 Hovedtillitsvalgt Kjell Thu, Fagforbundet region Tønsberg	14
2.5 Kommunaldirektør Kari Høyer, Drammen kommune	15
2.6 Ordfører Per Arne Olsen, Tønsberg kommune	17
Kap 3 Første tolking og formidling	19
3.1 Resultatene foreligger	19
• 18.08.03 Formannskapet, Drammen kommune	19
• 08.12.03 Sandvika Kino, Bærum kommune	21
• 20.01.04 Tolvsrød barnehage, Tønsberg kommune	22
3.2 Hvordan resultatene fremstilles	23
3.3 Den første tolking	25
• Informasjonsmengden – er det enkelt å tolke?	25
• Den første tolking	26
3.4 Regien. Hvem gjør hva – når?	26
• Samtidighet	28
• Regi for brei involvering	28
3.5 Det vanskelige og kritiske resultatmottaket	29
3.6 Media	31
• Hva pressen formidler	31
3.7 God regi – etablering av en tydelig «resultatsløyfe»	34
3.8 Anbefalinger	37
• Ta regi – vær tydelig på ledelsesprosessen	37
• Utvikle lederferdighet i tolking og formidling	37
• Media bør ikke informere først	37
• Fokuser og mobiliser på gode resultater	37
• Bruk ledernetverk som støtte- og læringsarena	38
Kap 4 Hovedanalyse og resultatoppfølging	39
4.1 Hovedanalyse – to tilnæringsmåter	39
4.2 Medarbeiderfokus.	41
• Fjell barneskole, Drammen	41
• Hennie Onstad bo og rehabilitering, Bærum	43

• Tønsberg og Nøtterøy bibliotek, Tønsberg	44
• De ulike arenaer for dialog med ledere/ansatte	46
4.3 Brukerfokus	47
• Skole	47
• Pleie og omsorg	52
• Barnehage	54
4.4 Økonomifokus	56
4.5 Samfunnsfokus	58
• Byutvikling Drammen	58
4.6 Styrkes dialogen – brukes de gode resultatene?	59
• Dialogen er styrket	60
• Gode resultater brukes ikke godt nok	60
4.7 Anbefalinger	61
• Ta tilbakemeldinger på alvor	61
• Etabler faste rutiner	61
• Ta nye metoder i bruk for å utvikle dialogen	61
• Slutt å syt – begynn å skryt	61
• Skap forståelse gjennom medvirkning	62
• Motiver til deltakelse	62
Kap 5 Integrering til andre planverktøy og -prosesser	63
5.1 Nærmere om utgangspunktet til Tønsberg kommune	63
5.2 Plangrunnlaget	64
5.3 Litt om plandokumentene	66
• Kommuneplanen – måldelen	66
• Målekartet	67
• 4-årig kommuneplanmål med økonomiplan	67
• Virksomhetsplan	68
• Årsmelding	68
5.4 «Årshjulprosessen»	70
5.5 Lederavtaler/resultatavtaler	74
5.6 Anbefalinger	76
• Målekartet kan ikke dekke alt, kun det viktigste	76
• Virksomhetslederne må erfare at ting henger sammen	76
• Virksomhetene må ha fasthet på mål, men frihet til handling	77
• Virksomhetslederne trenger forutsigbarhet for egen planlegging	77
• Lederavtaler – resultatene må få konsekvenser	77
Kap 6 Resultatledelse og lederrollen – oppsummerende anbefalinger	79
6.1 Viktige erfaringer	79
6.2 Ta resultatene på alvor – la de få konsekvenser	81
6.3 Rådmannen må vise vei	82
6.4 Motiver og mobiliser	83
6.5 Skap helhetsforståelse	84
6.6 Vær tydelig på regien – gi forutsigbarhet	84
6.7 Gjør ting enkelt – sett fokus	85
6.8 Opptre som ett lag – bruk nettverkene og lederforum	86
6.9 Sørg for integrering av målekartet med øvrige plandokument	87

FORORD

I 2002 ga Kommunal- og regionaldepartementet ut en veileder i balansert målstyring (Balanced Scorecard) for kommunal sektor, kalt «Resultat og dialog». På det tidspunktet var det få kommuner i Norge som kjente godt til hva dette systemet egentlig var og enda færre som hadde tatt det i bruk. Kommunene Harstad og Tønsberg sammen med Sør-Trøndelag fylkeskommune utgjorde erfaringsgrunnlaget for veilederen, som hadde fokus på utviklingen av selve systemet med vekt både på innhold og arbeidsprosesser.

Det har vært stor etterspørsel etter veilederen «Resultat og dialog», og etter hvert har noen titalls kommuner kommet i gang med utviklingen av systemer som bygger på hovedprinsippene i balansert målstyring. Erfaringer viser at både tilnæringsmåter og innhold varierer en god del, noe som forøvrig er i henhold til anbefalingene i «Resultat og dialog».

Resultatledelse – fokus på praktisk drift

Balansert målstyring er ett av flere systemer som fokuserer på resultater. Fordelen med balansert målstyring er at det måler flere typer resultater, kvalitative og kvantitative, økonomiske og ikke-økonomiske. Det er etter hvert mange som er blitt nysgjerrig på hvordan systemet virker i praktisk bruk i kommunene. Hvilke erfaringer har de involverte i kommunene? Svarer systemet til de forventningene man hadde når man satte i gang? Evner man på en bedre måte å realisere de visjonene og målene kommunen selv har definert?

Systemet fokuserer som nevnt på resultater. Hvordan presenteres resultater, hvordan formidles resultatene til ansatte og allmennheten? Hvem involveres, og hvordan følges resultatene opp med tiltak? For å kunne gi svar på disse og en rekke andre spørsmål knyttet til erfaringene med fokuseringen på resultater, ga Kommunal- og regionaldepartementet våren 2003 støtte til utarbeidelse av en ny veileder som primært skulle ha resultatledelse som tema. Derfor også valg av tittelen *Resultatledelse*. Resultatledelse kan sies å representere den neste fase, knyttet til den praktiske bruken av de verktøy og de arbeidsmetoder kommunen har utviklet innenfor balansert målstyring. Også kommuner som ikke har, eller skal innføre balansert målstyring, vil ha nytte av veilederen. Forutsetningen er at kommunen ønsker å måle og evaluere egen drift for å oppnå forbedringer.

Departementet har valgt å kalle dokumentet en «veileder». En mer dekkende beskrivelse kunne være «dokumentasjon av de involvertes erfaringer». Det er lagt vekt på å formidle erfaringene virksomhetsledere og andre har gjort seg underveis i løpet. Veilederen er dermed ikke en «oppskrift», men en «gullgrube» med praktiske erfaringer. Vi prøver på den måten å gi den utålmodige leser noen høyst kvalifiserte, men absolutt subjektive svar på det helt naturlige og nødvendige spørsmålet om systemet synes å levere i forhold til opprinnelige intensjoner og forventninger.



**BÆRUM
KOMMUNE**

Bærum kommune
Arnold Haukelandsplass 10
1304 Sandvika
Telefon: 67 50 40 50
www.baerum.kommune.no



Drammen kommune
Engene 1
3008 Drammen
Telefon: 03008
www.drammen.kommune.no



Tønsberg kommune
Tollbodgt. 22
p.b. 2410
3104 Tønsberg
Telefon: 33 34 81 00
www.tonsberg.kommune.no

Erfaringsgrunnlaget

Erfaringsgrunnlaget er denne gangen hentet fra kommunene Drammen, Bærum og Tønsberg. I tillegg er det basert på kunnskap fra noen andre kommuner som har høstet betydelige erfaringer med utvikling og bruk av dette og tilgrensede systemer, blant annet Oppegård.

Tønsberg er etter hvert for veteran å regne på dette området, siden de nå har foretatt målinger i tre år, mens Drammen og Bærum har praktisert systemet kun ett år.

Ansvar og organisering

Prosjektgruppen for dette prosjektet har hatt følgende sammensetning:

Elisabeth Enger, rådmann Bærum kommune, leder
Nils Fredrik Wisløff, rådmann Drammen kommune
Thor Smith Stickler, kommunaldirektør Tønsberg kommune
Pål Thalmann, prosjektleder BMS og virksomhetsleder Tønsberg kommune
Glenny Jelstad, prosjektleder BMS Drammen kommune
Per Schanche, prosjektleder BMS Bærum kommune
Nina Søimer Andresen, rådgiver kommunalavdelingen, KR
Jostein Askim, forsker institutt for statsvitenskap, UiO

Kaupang as har vært engasjert konsulent med Kjell Ove Johansen som ansvarlig prosjektleder.

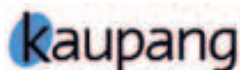
Målgruppe

Denne veilederen har som ambisjon å være et relevant og nyttig verktøy for en bred målgruppe innenfor kommunal sektor. Det har imidlertid vært en ambisjon å gjøre den særlig egnet til bruk for kommunale virksomhetsledere siden disse spiller en nøkkelrolle for at systemet skal komme til nytte. Det er virksomhetslederne som har det daglige oppfølgingsansvaret i forhold til de tilbakemeldingene som mottas både fra brukere og ansatte, og det er virksomhetslederne som gjennomgående også må iverksette tiltak innenfor det økonomiske fokusområdet.

Takk

Kommunal og regionaldepartementet vil takke prosjektgruppen og alle andre fra prosjektkommunene som på ulik måte har medvirket i dette arbeid.

Departementet vil også takke Ingvild, Dag, Hans Terje og Kjell Ove i Kaupang as for et fint samarbeid og god innsats.



Kaupang as
CJ Hambros plass 5
0164 Oslo
Telefon: 22 33 41 80
www.kaupang.biz

Om begrepet

Veldig forenklet kan vi si at resultatledelse ofte oppfattes som en resultatbasert ledelsesform med forankring i kvantitative målemetoder. Med «resultatledelse» mener vi i denne veilederen metode og begrep slik det praktiseres i de kommunene som inngår i dette prosjektet. Alle tre kommuner har balansert målstyring som fundament, med følgende fire kjennetegn:

1. *Kommunene ledes etter på forhånd definerte ambisjonsnivå for et fåtall prioriterte måleindikatorer innenfor flere fokusområder, i hvert fall økonomi, brukere og medarbeidere.*
2. *Grad av måloppnåelse baseres på faktisk oppnådde resultater.*
3. *Det er utviklet et målekart som beskriver kommunens fokusområder, definerte mål innenfor disse, måleindikatorer, målemetoder og ambisjonsnivå.*
4. *Målekartet er utviklet gjennom en involverende prosess hvor både politikere, administrativ toppledelse, virksomhetsledere, ansatte og/eller tillitsvalgte og representanter for brukerne er gitt mulighet til å delta. Dette legger grunnlaget for et størst mulig eierskap til målekartet og dermed også vilje til bruk av det.*

For prosjektkommunene er med andre ord prosessene rundt utviklingen av selve målegrunnlaget og derved forankringen av det i organisasjonen, en grunnleggende viktig del av deres oppfatning av begrepet.

Resultatledelse er en ledelsesform eller –metode. Metodikkens styrke er synliggjøring og tydelighet ved at den gir lederne systematisk kunnskap om kommunens ståsted og status på de viktigste områdene kommunen må lykkes innenfor. Dette er trolig det viktigste kjennetegnet ved resultatledelse, noe som også skiller metodikken fra tidligere ledelsessystem i kommunal sektor.

Hvorfor resultatledelse?

Hvorfor har resultatbasert ledelse fått så mye oppmerksomhet i offentlig sektor de siste årene? Et svar kan være at det følger som konsekvens av mer generelle endringer i arbeidslivets organisering. Viktige endringer som trekkes frem for offentlig sektor i denne sammenhengen, er:

- Økt brukerfokus,
- Økte krav til dokumentasjon av måloppnåelse/effektivitet i kommunal sektor (både fra politikere og borgere)
- «Flatere» organisasjoner som gir nye ledelsesutfordringer
- Økt utdanning og teknologiske endringer (spesielt it-verktøy),
- Økte krav om medbestemmelse og involvering hos ansatte.

Veilederen går ikke dypt inn i disse spørsmålene, men det konstateres at filosofien bak resultatledelse passer godt inn i de endringsprosessene som beskrives i litteraturen om de pågående endringene i arbeidslivets organisering, både i privat og of-

Målekart Bærum kommune med resultat for 2003 for noen områder

Strategiske fokusområder	Brukere	Medarbeidere	Læring og fornyelse	Økonomi	Samfunn/ livskvalitet										
Kritiske suksessfaktorer (KSF)	B1 Gode tjenester B2 Presis informasjon om hva brukerne kan forvente B3 Bruker-medvirkning	M1 Godt arbeidsmiljø M2 Deltakende medarbeidere som tar og får ansvar	L1 Kultur for læring og fornyelse L2 Leder som tilrettelegger for utvikling	Ø1 God økonomistyring Ø2 Effektiv tjenesteproduksjon	S1 Tilhørighet og deltakelse S2 Miljøutfordringer tas på alvor										
Måleindikatorer (MI)	B1.1 Brukertilfredshet B2.1 Andel tjenester med brukergarantier/ serviceerklæringer B3.1 Brukertilfredshet ift. medvirkning	M1.1 Medarbeider-tilfredshet M1.2 Sykefravær M2.1 Lederes opplevelse av om medarbeidere tar ansvar M2.2 Medarbeideres opplevelse av om ledere delegerer ansvar	L1.1 Opplevelse av læring, utvikling og fornyelse L2.1 Opplevelse av leder som bidrar til læring, utvikling og fornyelse	Ø1.1 Avvik i forhold til budsjett Ø2.2 Kostnad per enhet Ø2.2 Økt effektivitet	S1.1 Opplevelse av gode møteplasser S1.2 Opplevelse av kulturelt mangfold S2.1 Opplevelse av at befolkningen og kommunen tar ansvar for miljøet										
Målemetoder	B1.1 Brukerundersøkelse B2.1 Telle opp B3.1 Brukerundersøkelse	M1.1 Medarbeiderundersøkelse M1.2 Registrert nivå/registrert prosentendring M2.1 Lederundersøkelse M2.2 Medarbeiderundersøkelse	L1.1 Medarbeiderundersøkelse L2.1 Medarbeiderundersøkelse	Ø1.1 Avviksrapport Ø2.1 KOSTRA-utvikling Ø2.2 KOSTRA-utvikling Bærum kommune	S1.1 Innbyggerundersøkelse S1.2 Innbyggerundersøkelse S2.1 Innbyggerundersøkelse										
Resultatmål	Resultat	Ønsket	Nedre	Resultat	Ønsket	Nedre	Resultat	Ønsket	Nedre	Resultat	Ønsket	Nedre	Resultat	Ønsket	Nedre
	B1.1 5,0	5	4,5	M1.1 4,7	5	4,5	L1.1 4,2	4,5	4	Ø1.1 0,0%	0,5%	*)	S1.1	5	4
	B2.1 16	14stk i alt	7stk i alt	M1.2 8,6	8,5%	9,3% -4%	L2.1 4,2	5	4,5	Ø2.1	**)	***)	S1.2	5	4
	B3.1 4,7	5	4,5	M2.1 5,0	5	4,5				Ø2.2	3%	2,5%	S2.1	5	4
			M2.2 4,7	5	4,5										

fentlig sektor. Slik sett kan de lederutfordringene som følger med bruken av resultatledelse, på samme gang være både «årsak og virkning».

Vår vurdering er at resultatledelse har fått mye oppmerksomhet nettopp fordi metodikken og tenkingen peker ut en farbar vei ved omstillinger av og i kommunene. Utvikling i retning av flattere organisasjoner er i den sammenheng et relevant eksempel.

En «flatere» organisasjon har gitt nye utfordringer for lederne.

Omorganiseringen i retning av flatere strukturer har, riktignok med utgangspunkt i ulik argumentasjon, preget store deler av kommunal sektor de siste 4-6 årene. Hvor «flat» kommunal sektor egentlig er blitt, og hvem som er «flatest i landet her», kan og vil fortsatt diskuteres. Det vi derimot kan enes om, er at denne utviklingen gjennomgående har gjort utøvelsen av den strategiske lederrollen i kommunen mer krevende.

Færre ledernivåer har gitt toppledelsen en mer krevende oppgave i å følge opp det operative ledernivået. Som motvekt mot at kontrollspennet i flatere organisasjoner øker, økes også behovet for autonomi og delegering av myndighet til virksomhetslederne. Når direkteledelse, også i den mer moderne varianten i form av teamledelse, kommer på kollisjonskurs med en flatere organisasjonsstruktur, ser kommunale ledere etter nye, eller justerte ledelsessystem.

Resultatledelse representerer et mulig svar på utfordringen med økende kontrollspenn og virksomhetsledernes behov for autonomi. Litt forenklet ligger tanken bak resultatledelse i at du som leder skal levere et resultat, men hvordan du velger å gjøre det innenfor gitte rammer (budsjett, prosedyreregler m.m.), er i stor grad opp til deg selv og dine ansatte. Fasthet på mål – frihet til handling.



Den økte eksponeringen av prestasjoner som følger med resultatledelse stiller tilsvarende skjærpede krav til ledernes tydelighet i utøvelsen av lederrollen.

Erfaringsmaterialet

Det materialet veilederen bygger på fra de tre prosjektkommunene er;

- plangrunnlag og målekart
- faktiske resultater, rapporter og meldinger
- mediaoppslag
- samtaler/intervju
- to spørreundersøkelser blant virksomhetslederne
- vurderinger og konklusjoner fra nettverkssamlinger med representanter fra de tre kommunene.

Disse nettverkssamlingene har tatt opp de samme temaene som veilederen omhandler. Virksomhetsledere og administrativ toppledelse har utgjort den største deltakergruppen og de som har vært med på alle nettverksamlingene. I tillegg har prosjektgruppen deltatt, samt brukere og tillitsvalgte på noen samlinger.

Hva som vektlegges

Dette er ingen veileder i «balansekunst», dvs hvordan kontinuerlig evne å balansere hensynet til ulike måleindikatorer innenfor flere fokusområder samtidig. Veilederen legger først og fremst vekt å beskrive og bringe frem erfaring knyttet til hvor-

dan faktiske resultater følges opp og brukes til videre utvikling av tjenestene, medarbeiderne og den økonomiske ressursbruk. Veilederen består av seks kapitler. I det neste presenteres noen oppsummerende erfaringer og de målbæres av noen erkjennelser ulike ledere i prosjektkommunene er kommet til, med hensyn til praktisk nytte og opplevd effekt av dette systemet. Vi prøver på den måten å gi den utålmodige leser noen høyst kvalifiserte, men absolutt subjektive svar på det helt naturlige og nødvendige spørsmålet om systemet synes å levere i forhold til opprinnelige intensjoner og forventninger. Deretter tar vi leseren i de påfølgende kapitler med på selve «produksjonsprosessen» fra mottak av resultater, via arbeid med analyse og formidling, resultatoppfølging og konkret forbedringsarbeid i virksomhetene, til integrering av oppfølgingsarbeidet i «årshjulet» og de eksisterende plan- og styringsverktøyene.

Avslutningsvis i kapittel 6 oppsummeres bruken av resultatledelse som ledelsesverktøy for både rådmenn og virksomhetsledere, knyttet til behovet for styring, kontroll og utvikling.

Positive erfaringer

kapittel 2

De siste par årene har noen titalls kommuner startet arbeidet med utvikling av balansert målstyring (BMS). Disse har både hatt behov for et verktøy for bedre styring og kontroll av ressursbruken, og et verktøy som samtidig er egnet for arbeidet med utvikling av tjenestene.

Langt færre har fått satt systemet i operativ drift, og kun noen få kommuner i Norge har holdt på med dette i flere år. Tønsberg er etter hvert for veteran å regne på dette området, siden de nå har foretatt målinger i tre år, mens Drammen og Bærum har praktisert systemet kun vel ett år.

Men erfaringsgrunnlaget burde være godt nok for å kunne stille de helt grunnleggende og nesten eksistensielle spørsmål;

Virker det? Oppnår man det man var ute etter? Er det verdt det?

Siden Tønsberg er en av de kommunene med lengst erfaring, har det vært naturlig å søke etter svar på disse spørsmålene nettopp her, med supplement fra de to andre kommunene. Det har vi gjort på to måter. Først har vi sett på hvordan prestasjonene knyttet til noen sentrale måleindikatorer har utviklet seg over tid. Utviklingen som på denne måten registreres kan neppe ha sin årsak i styrings- og utviklingssystemet resultatledelse alene, derfor har vi også fått noen sentrale aktører til å gi uttrykk for sine opplevelser og erfaringer.

2.1 Noen viktige erkjennelser

■ Positiv utvikling

Nedenfor presenteres en oversikt over utviklingen i noen sentrale måleindikatorer i perioden 2001–2003 for Tønsberg kommune som helhet;

Måleindikator	2001	2002	2003
Brukertilfredshet – kvalitet	4,8	4,6	4,6
Brukerkjennskap til kommunale tjenester	4,0	4,4	4,6
Brukertilfredshet – informasjon	4,6	4,7	4,9
Responstid på henvendelser	4,9	4,9	5,1
Brukertilfredshet – service	5,0	5,0	5,1
Medarbeidertilfredshet	4,5	4,4	4,5
Sykefravær	8,2 %	8,5 %	9,0 %
Avvik ift budsjett*	8 mill.	– 63 mill.	84 mill.

Resultater Tønsberg kommune, utvalgte måleindikatorer i målekartet

Resultatskalaen går fra 1 (lavest) til 6 (høyest).

* Inneholder også finansposter

Siden resultatene er sammenlignbare over tid, gir oversikten et interessant og spennende uttrykk for utviklingen av tjenestekvalitet, medarbeidertilfredshet og økonomi. Tønsberg kommune ser ut å ha evnet å opprettholde, og delvis forsterke, en høy bruker- og medarbeidertilfredshet, med unntak av et noe tiltagende sykefravær. Positivt er det selvsagt også at ressursstyringen synes ha blitt bedre, noe som imidlertid primært har sin årsak i eksterne forhold knyttet til finansmarkedet. Ordinære driftsutgifter har avveket lite i forhold til budsjett.

■ Påvirker holdninger – brukerne og tjenestene i sentrum

Fra ulike hold blir det understreket at brukerne, og brukernes behov og ønsker, i langt større grad enn tidligere blir satt i sentrum og fokusert som det viktigste. De ansatte, virksomhetsledere, administrativ ledelse og politikerne er i økende grad opptatt av å betjene de «man er til for». Dette representerer en grunnleggende holdningsendring som selvsagt ikke bare kan tilskrives resultatledelse, men det at et mer ensidig økonomifokus i større grad balanseres opp mot andre fokusområder som brukere og medarbeidere i det nye systemet, har åpenbart hatt en viktig effekt.

■ Skaper stolthet – mange strålende resultater

Resultatene, spesielt fra brukerundersøkelsene, viser seg ofte å være nesten oppsiktssvekkende gode. Bærum kommune fikk 5,0 i snitt på svarene fra vel 23000 brukere av ulike kommunale tjenester. Oversikten fra Tønsberg er også et eksempel på det. Dette får ordføreren i Tønsberg, Per Arne Olsen, til å uttale:

Resultatene som fremkommer bidrar også til å fremkalle stolthet over kommunen vår. Som ordfører får jeg en utrolig mulighet til å markedsføre en kommune hvor innbyggerne gir uttrykk for tilfredshet med tjenestetilbudet. Jeg tror det påvirker alle som på en eller annen måte har en rolle å spille på dette kommunale laget, det være seg andre politikere, administrative ledere, ansatte og tillitsvalgte. Stolthet er viktig. Det gir motivasjon og bidrar til å skape positiv identitet.

■ Skjerper lederne – tydeligere ledelse

Systemet kjennetegnes ved tydelighet, en nærmest brutal tydelighet. Det fremkommer konkrete resultater på flere områder hvor man på forhånd har definert hva som skal til for å bli fornøyd. Det meste kan forklares, noe bortforklares. Resultatene stresser. Tydelige resultater utvikler mer tydelige og resultatfokuserede ledere. Det trenger kommunal sektor. Hovedtillitsvalgt i Fagforbundet region Tønsberg, Kjell Thu, mener den viktigste effekten ligger nettopp her:

– Det har først og fremst skjedd noe med lederne. En av de viktigste effektene ved innføringen av dette systemet er at det har påvirket ledernes adferd og holdninger. De har fått et breiere perspektiv. Tidligere var det stort sett økonomi som ble fokusert, nå må de også forholde seg til de ansatte og brukerne. På denne måten har vi fått en bedre totalledelse i Tønsberg kommune.

En av de viktigste effektene ved innføringen av dette systemet er at det har påvirket ledernes adferd og holdninger. De har fått et breiere perspektiv.

■ Endret politisk hverdag

Noen har vært bekymret for at innføringen av et slikt system ville redusere den politiske handlefriheten og interessen for politisk deltakelse. Erfaringene fra Tønsberg viser at det er skapt en ny politisk hverdag. Folkevalgte i alle partier søker fakta på en annen måte enn tidligere. Det synes mindre. Nå søkes det etter informasjon på nettet om resultater fra brukerundersøkelser og man leser KOSTRA-tall. Dette er nytt, og ordfører Per Arne Olsen opplever det som positivt;

– *Rammebetingelsene for typiske protestpartier som f.eks. mitt eget blir selvsagt vanskeligere. Man kan ikke bare henfalle til begredelighetsbeskrivelser for å oppnå oppmerksomhet og tilslutning. Nå legger jeg merke til hvordan mine egne partifeller på en grundig måte forbereder seg til den politiske debatten. Desibelmetoden som verktøy for prioritering har således definitivt svekket sin posisjon.*

2.2 Virksomhetsleder Lise Tanum Aulie

Lise Tanum Aulie er leder for pleie og omsorgstjenestene i Tønsberg kommune. Disse tjenestene er inndelt i seks soner med til sammen 450 ansatte, som hver ledes av en soneleder. Lise har vært virksomhetsleder i seks år, og tok aktiv del i prosessen med utvikling av kommunens felles målekart i 2000/2001.



Lise Tanum Aulie, leder for pleie og omsorg, Tønsberg kommune.

Redskap for ledelse

■ *For meg er dette blitt et system som jeg bygger mitt lederskap på. Gjennom systematiske målinger får jeg med jevne mellomrom sjekket ut virksomhetens ståsted på ulike områder; økonomi, brukertilfredshet, medarbeitertilfredshet, samt læring og fornying. Det blir mindre synsing og breiere fokus. Disse resultatene gir meg et tryggere grunnlag å jobbe ut fra enn hva som var tilfellet tidligere. For det er resultatene som fremkommer på områder og i forhold til mål vi på forhånd er blitt enige om, som blir viktig å gripe tak i.*

Fornøyde brukere viktigst

■ *For meg er vår evne til hele tiden å utvikle våre tjenester, det overordna målet. Vi er til for brukerne og deres pårørende. De skal gis et best mulig tjenestetilbud innenfor de ressursrammer vi har til rådighet. Det er deres tilbakemeldinger som gir den viktigste indikasjonen på om vi har lyktes i vårt arbeid. Andre indikatorer er selvsagt også viktige. De bidrar til å forstå og forklare. Alt henger sammen, og vi trenger kunnskap også om økonomi og medarbeitertilfredshet. Men jeg er veldig glad for at ikke lenger all oppmerksomhet er knyttet til budsjetter og økonomistyring. Det representerer et uheldig og etter mitt syn ensidig utgangspunkt for arbeidet med utviklingen av tjenestene.*

■ *Vi har hatt veldig gode brukertilbakemeldinger. Det har både overrasket og gledet. Og vi har også klart å opprettholde et høyt nivå. Slikt skaper stolthet, både hos oss som er ledere og blant de ansatte. Resultatene viser at de ansatte gjør en veldig god*

jobb, og at brukerne er langt mer tilfreds med kommunens tilbud på dette området enn man noen ganger kan få inntrykk av gjennom oppslag i media.

Forenkling

- *For meg har det hele tiden vært viktig å ikke gjøre dette systemet til noe mer enn det skal, eller trenger å være. Det må forenkles og ikke komplisere. Vi har derfor lagt vekt på:*
 - *Å integrere det i våre eksisterende styringsverktøy som budsjett, virksomhetsplan og årsrapport. Det synes jeg vi etter hvert har klart på en god måte.*
 - *Å ikke ha et eget, unikt målekart. Det felles/gjennomgående målekartet for kommunen har vist seg å være tilstrekkelig for oss. Men det kom vi først frem til etter at vi hadde gjennomført en egen prosess i vår virksomhet!*
 - *Enkle og korte spørreskjema til brukerne.*
 - *Bruk av allerede etablerte fora og arenaer til oppfølging.*
- På denne måten føler jeg at vi har fått dette til å skli på en naturlig måte, uten ekstra mas og belastning.*

Hva har balansert målstyring – eller resultatledelse – betydd i praksis?

- *Hvis jeg skulle trekke fram noen forhold jeg mener dette systemet har bidratt til eller har hatt som effekt, vil det viktigste for meg være:*
 - *Holdningsendring eller bevisstgjøring i hele virksomheten med hensyn til å sette brukerne i sentrum. Forståelsen av at det er brukerne vi er til for, er blitt mye klarere.*
 - *Brukerne har fått mer makt gjennom at vi i større grad lytter til deres tilbakemeldinger og involverer de i utviklingsarbeidet.*
 - *Det tydeliggjør utfordringene. Resultatene gir rimelig klare indikasjoner på hvor virksomheten står, og hvilke utfordringer som til enhver tid er de viktigste.*
 - *Det evner å skape en ansvarliggjøring helt ut i linjen*
 - *Det skaper grunnlag for bedre ledelse, noe som går på at det skapes et tryggere beslutningsgrunnlag og at det blir lettere å kunne være tydelig som leder.*

2.3 Rådmann Elisabeth Enger

Elisabeth Enger har vært rådmann i Bærum siden 2001. Hun har tidligere hatt tilsvarende jobb i kommunene Skodje og Lier, og har i tillegg erfaring fra KS og Akershus fylkeskommune.

Behov for nytt resultatfokuset ledelsessystem

- *Da jeg tiltrådte ble det i en prosess mellom meg og formannskapet utviklet og vedtatt en avtale i syv punkter som skulle være plattformen for mitt arbeid i åremålsperioden på 6 år, og som da formannskapet selvsagt skulle evaluere mitt og dermed administrasjonens arbeid ut ifra. Denne representerte for meg den mer formelle og litt personlige motiveringen for innføring av resultatledelse. Men kommunen som*



Elisabeth Enger, rådmann
Bærum kommune

sådan hadde på dette tidspunkt er reelt behov for å utvikle et nytt ledelsessystem siden vi hadde flatet ut organisasjonen og dermed trengte både en ny ledelsesfilosofi og nye måter for styring og utvikling. Jeg ønsket at dette systemet skulle være;

- Tydelig mht. hvilke forventninger som var knyttet til hver virksomhetsleder
- Tydelig mht. hvilke krav som ble stilt til alle ledere
- Mer fokusert på dokumentasjon og resultat

Så blir da spørsmålet om vi har lykket med det.

Tydelig felles fokus

- 6 år går fort. Skulle ambisjonene som ligger i rådmannens plattform bli realisert, så jeg det som helt nødvendig at vi raskest mulig evnet å skape felles fokus i hele organisasjonen rundt noen tydelige og prioriterte felles mål. Nettopp det ønsket jeg at målekartet og prosessene med utviklingen av det, skulle bidra til.
- «Balansert målstyring» var et tilfeldig valg. Det var en type konsept eller tilnærming som dukket opp der og da, og som jeg syntes virket velegnet for våre behov. Målekartet bidro til å tydeliggjøre noen felles prioriterte fokusområder og mål for hele kommunen, mens arbeidsformen representerte en grunnleggende viktig tilnærming for å sikre at målekartet med dets prioriteringer ble godt forankret og gitt et eierskap i hele organisasjonen.
- Her føler jeg at vi har lykket. Vi har oppnådd å få et mye tydeligere styringssystem som raskere og bedre enn tidligere evner å fange opp manglende måloppnåelse innenfor ulike områder, og gjøre noe med det. Jeg er faktisk litt overrasket over hvor kraftig verktøyet er. Resultatene engasjerer, og noen ledere tar nesten resultatene for sterkt inn over seg.

Det balanserte virker

- Vi har det siste året vært nødt til å prioritere økonomiske forhold innenfor noen programområder. Også slik må det selvsagt være. Selv om vi i vår ledelse skal balansere oppmerksomheten mot flere fokusområder, vil ikke det bety at alle områdene skal ha like mye oppmerksomhet til enhver tid. Det vil bære helt galt av sted. Men uten at vi hadde hatt et målekart med flere fokusområder, ville sannsynligheten vært mye større for at all oppmerksomhet både på kort og lengre sikt kun ville dreid seg om økonomi, som i tidligere tider.

Eierskap og forankring

- Utviklingsarbeid har alltid en pris, og den største «kostnaden» er det merarbeidet som de ansatte påføres gjennom aktiv involvering i prosessene. I dette arbeidet har involveringen helt bevisst vært betydelig, og det har vist seg å være helt nødvendig. Vi skulle snarere involvert mer enn mindre. Uten at virksomhetslederne og de ansatte har et eierskap til denne type verktøy, er det nærmest verdiløst. Og nettopp fordi særlig virksomhetslederne har vært tungt involvert i utviklingsprosessene, har disse i dag en mye klarere forståelse av de forventninger og krav som retter seg mot dem. Men brukerne burde vi ha involvert mer.

”Uten at vi hadde hatt et målekart med flere fokusområder, ville sannsynligheten vært mye større for at all oppmerksomhet både på kort og lengre sikt kun ville dreid seg om økonomi, som i tidligere tider.

Stolthet

- *Tydligere dokumentasjon av resultater opplever jeg også har bidratt til å skape økt stolthet hos kommunens ansatte, rett og slett fordi resultatene i stor grad uttrykker positive tilbakemeldinger fra brukerne av våre tjenester. Når det formidles gjennom media, stimuleres og motiveres ikke bare våre ansatte til ytterligere innsats, det stimulerer også interessen for politiske arbeid, tror jeg.*

Utfordringer ift statlig styring

- *Vi har selvsagt utfordringer i utviklingen av resultatledelse videre, men noen av disse er knyttet til hvordan statlige myndigheter opptrer i forhold til ulike sektorer. Dobbeltarbeid ift. rapportering forekommer, og er selvsagt uheldig. Men den største utfordringen ligger i at virksomhetslederne utsettes for to ulike ledelsesfilosofier som egentlig står i sterk motsetning til hverandre. Vi legger opp til et ledelsessystem basert på ideen om å ha «fasthet på mål og frihet til handling». Det innebærer en rimelig stor grad av frihet til på selvstendig vis å tilpasse drift ut fra de felles mål som er definert. Statens ledelsessystem baserer seg på mye strengere styring gjennom et omfattende system for kontroll og tilsyn, nærmest på detaljnivå. Dette er selvsagt uheldig, og det skaper både forvirring og frustrasjon hos virksomhetslederne som på den måten må forholde seg til to ulike «regimer»*
- *Men dette er også utfordringer jeg er sikker på at vi på sikt evner å finne tilfredsstillende løsninger på, gjennom gjensidig forståelse, åpenhet og god dialog.*



Kjell Thu, hovedtillitsvalgt
Fagforbundet region
Tønsberg

2.4 Hovedtillitsvalgt Kjell Thu

Kjell Thu er hovedtillitsvalgt i Fagforbundet region Tønsberg. Han har vært aktivt med i utviklingen og innføringen av balansert målstyring i Tønsberg kommune, og har senere på nært hold kunnet observere den praktiske bruken.

Ledelsesutvikling

- *Det har først og fremst skjedd noe med lederne. En av de viktigste effektene ved innføringen av dette systemet er at det har påvirket ledernes adferd og holdninger. De har fått et breiere perspektiv. Tidligere var det stort sett økonomi som ble fokusert, nå må de også forholde seg til de ansatte og brukerne. Systemet har ført til at flere ledere har oppdaget hvem vi egentlig er til for og hvem det er som produserer de tjenestene som gjør brukerne tilfredse. Jeg mener perspektivet på de ansattes rolle og betydning har endret seg radikalt. De ansatte opplever at de i større grad blir «sett», de blir tatt med på råd og involvert i arbeidet med å utvikle tjenestene. På denne måten har vi fått en bedre totalledelse i Tønsberg kommune.*

Brukerfokus

- *Holdningsendringen i forhold til brukerne er både viktig og spennende. Brukerne er satt i sentrum. Vi er blitt opptatt hva de mener, og vi har inntatt en aktiv holdning til hvordan vi kan gjøre tjenestene bedre. De fine ordene i mange festtaler er*

blitt til praktisk handling. Og dette er en holdningsendring jeg merker i hele kommuneorganisasjonen, også hos ansatte og tillitsvalgte.

Også et verktøy for tillitsvalgte

- *Jeg vil også understreke at dette er blitt et viktig verktøy også for de tillitsvalgte og verneombudet. Tilsvarende metode brukes nå i HMS-arbeidet.*

Medvirkning avgjørende

- *Når resultatet og erfaringene med dette systemet er blitt så positive i Tønsberg, tror jeg det har nær sammenheng med involveringen av de tillitsvalgte. De ble oppfordret til å delta i utviklingsfasen av målekartene, og de har aktivt bidratt med sin kunnskap og sine erfaringer hele veien. I alt 10 hovedtillitsvalgte var med i prosessgruppen som utviklet det felles/gjennomgående målekartet. Jeg deltok også i styringsgruppen, mens andre var med i arbeidsgrupper, og lokale tillitsvalgte deltok i prosesser på virksomhetsnivå. Slikt skaper engasjement, forståelse og eierskap.*
- *Nå tar de tillitsvalgte også del i oppfølgingen av resultatene gjennom deltakelse i medbestemmelsesutvalgene på hver virksomhet. Her er de med som en del av ledelsen.*
- *Samtidig tror jeg det var et lurt grep å lære opp egne BMS-veiledere. Det har bidratt til å øke kompetansen på feltet og bringe systemet lengre ut i virksomhetene. Det handler om å få flest mulig til å forstå hva dette handler om og til å medvirke.*
- *At toppledelsen har gått inn for dette 100 prosent, anser jeg også som svært viktig.*

2.5 Kommunaldirektør Kari Høyer

Kari Høyer har siden 1978 jobbet i Drammen kommune. De første 12 årene som lærer på ungdomstrinnet i grunnskolen, siden har hun vært plankonsulent, grunnskolesjef og fra 1998 kommunaldirektør for undervisningssektoren i kommunen. Denne omfatter foruten sosiale tjenester og fire barnehagedistrikter, 19 grunnskoler med ca. 6700 elever og 600 ansatte.

Skolen en del av den kommunale virksomhet

- *Jeg har fått mulighet til både å være en del av, og ha ansvar for, oppfølging og utvikling av utdanningssektoren i Drammen over en lang periode, noe som har vært både interessant og spennende. Den aller viktigste endringen som har skjedd, er at utdanningssektoren selv nå i langt større grad enn tidligere betrakter seg som et kommunalt ansvarsområde og en del av den totale kommunale aktivitet. Slik har det definitivt ikke alltid vært, og fortsatt er det lærere som ikke gir sin tilslutning til en slik erkjennelse. Da Drammen kommune tidlig på 1990-tallet utviklet et nytt målstyringssystem med strategiplaner, årsplaner og årsmeldinger for alle de*



Kari Høyer, kommunaldirektør Drammen kommune

kommunale ansvarsområdene, møtte dette liten forståelse og til dels sterk motstand fra skolene. Opplegget brøt radikalt med den statlige regelstyring man hadde tilpasset seg i alle år, og systematisk rapportering i forhold til mål ble nærmest fremstilt å bryte med skolens grunnleggende idealer og prinsipper. På dette området har det vært en lang vei å gå for å skape en ny bevissthet og andre holdninger til kommunen som skoleeier og andre planleggings- og ledelsesformer, enn sektoren har hatt tradisjon for.

- Utdanningssektoren i vår kommune var for øvrig den som ledet an i den omorganiseringprosessen som førte fram til en flat struktur, eller en såkalt 2-nivå modell.

Vi visste egentlig ikke hva «BMS» var for noe. Veien eller innholdet ble til mens vi gikk. I ettertid ser vi klart at nettopp det var en stor fordel for oss.

Styrker vår ledelsesfilosofi om at virksomhetene skal vise fasthet på felles mål og ha frihet til valg av metode og tiltak

- Jeg er veldig godt fornøyd med det nye systemet, selv om vi ennå har en vei å gå før det er endelig utviklet og forankret i hele organisasjonen. Men det var en ren tilfældighet at vi valgte et slikt system. Vi trengte «noe» for å kunne håndtere den nye organisasjonen, men vi visste egentlig ikke hva «BMS» var for noe. Det var ikke en ferdig utviklet og utprøvd «pakke». Veien eller innholdet ble til mens vi gikk. I ettertid ser vi klart at nettopp det var en stor fordel for oss. Det ga oss i større grad mulighet til å tilpasse systemet til våre egne behov og ønsker, og arbeidsopplegget ga rom for betydelig engasjement og deltakelse, noe som igjen skapte større forståelse og forankring i hele organisasjonen.
- Vi har fått et system som ivaretar og bygger opp under vår utviklings- og ledelsesfilosofi om at virksomhetene skal vise fasthet på felles mål og ha frihet til selv å velge metode og tiltak.

Et godt personalredskap

- I vår gjennomførte jeg til sammen 29 ledersamtaler. Jeg brukte da det felles målekartet som ramme for alle samtalene. På den måten fikk jeg i forhold til alle fokusert på de samme områdene. Det opplevde jeg som både nyttig og konstruktivt. Når vi også får utviklet unike kart for den enkelte enhet, vil verktøyet bli enda bedre egnet til bruk i personalsammenheng, f. eks. ved fastsettelse av individuell bonus. Det vil kunne gi mulighet for etablering av mer objektive kriterier for beregning, noe jeg tror er viktig både for motivering og arbeidsmiljø.

Akseptert men ikke implementert

- Blant virksomhetslederne eller rektorene føler jeg at systemet er akseptert, selv om det fortsatt er ulik grad av begeistring. Blant lærerne er det imidlertid annerledes. Her er egentlig systemet ennå ikke godt nok implementert. Kunnskapen om det tror jeg ennå er for dårlig. Målekartet gjelder dessuten ikke for alle ansatte og det får således heller ikke konsekvenser for alle. Det er først når man i større grad er i stand til å definere virksomhetsspesifikke mål og resultatkrav, at systemet blir optimalt egnet for den enkelte virksomhetsleder.
- For å endre på dette, vil jeg i større grad invitere meg selv til å være med på møter i virksomhetens ledergruppe hvor også tillitsvalgte deltar. Det gir en mulighet til å

formidle forhold som rådmannen mener er viktig, til å fange opp signaler om forhold som er uklare og sågar spenningsfylte, og ikke minst til å skape større forståelse for intensjonene med vårt nye styrings- og ledelsessystem.

2.6 Ordfører Per Arne Olsen

Per Arne Olsen har vært ordfører i Tønsberg siden 2003. Han har to perioder i formannskapet og representerer Fremskrittspartiet.



Per Arne Olsen, ordfører
Tønsberg kommune

Endret politisk hverdag

- *Innføringen av balansert målstyring i Tønsberg kommune har skapt en ny politisk hverdag. Folkevalgte i alle partier søker fakta på en annen måte enn tidligere. Det synes mindre. Nå søkes det etter informasjon på nettet om resultater fra brukerundersøkelser, og man leser KOSTRA-tall. Dette er nytt, og dette er positivt.*
- *Rammebetingelsene for typiske protestpartier som f. eks mitt eget blir selvsagt vanskeligere. Man kan ikke bare henfalle til begredelighetsbeskrivelser for å oppnå oppmerksomhet og tilslutning. Nå legger jeg merke til hvordan mine egne partifeller på en grundig måte forbereder seg til den politiske debatten. Desibelmetoden som verktøy for prioritering har således definitivt svekket sin posisjon.*
- *Men selv om det store flertall er fornøyd med de tjenestene de mottar, vil det i et demokrati være behov for at noen skaper oppmerksomhet rundt tilfeller hvor urett eller urimelighet finner sted.*

Økt stolthet

- *Resultatene som fremkommer bidrar også til å fremkalle stolthet over kommunen vår. Som ordfører får jeg en utrolig mulighet til å markedsføre en kommune hvor innbyggerne gir uttrykk for tilfredshet med tjenestetilbudet. Jeg tror det påvirker alle som på en eller annen måte har en rolle å spille på dette kommunale laget, det være seg andre politikere, administrative ledere, ansatte og tillitsvalgte. Stolthet er viktig. Det skaper motivasjon og bidrar til å skape positiv identitet.*
- *Men i denne sammenhengen må jeg også berømme spesielt Tønsbergs Blad. Jeg synes de har vært veldig flinke til å bruke resultatene fra brukerundersøkelsene på en konstruktiv måte. De har selvsagt en viktig rolle med å sette kritiske søkelys på ulike uheldige forhold i samfunnet, men de kan og må også mobilisere og skape begeistring. Gode idrettslige prestasjoner brukes ofte til det. Men Tønsbergs Blad bruker også gode kommunale prestasjoner. De har fulgt opp brukerundersøkelsene på en veldig fin måte.*
- *Vi ønsker at Tønsberg skal være en kommune der fremtiden skapes – det tror jeg balansert målstyring vil bli et redskap til!*

Det startet med skepsis

- *Jeg innrømmer gjerne at dette har blitt helt annerledes enn jeg først trodde. I starten var jeg meget skeptisk. Og jeg var ikke alene. Jeg tror samtlige medlemmer av*

formannskapet pustet tungt og ristet oppgitt på hodet første gangen vi fikk presentert dette systemet fra administrasjonen. Det virket helt kaotisk.

- *Dette er først og fremst et administrativt verktøy, og jeg tror begrepsbruken bærer litt for mye preg av det. Den virker fremmedgjørende for folk flest. Det er først når man opplever den praktiske siden ved det at motiveringen øker.*

Desibelmetoden som verktøy for prioritering har således definitivt svekket sin posisjon

Ros til administrasjonen

- *Jeg synes administrasjonen i Tønsberg kommune har gjort en meget god jobb med både utvikling og iverksetting av dette systemet. Det er to forhold som jeg særlig vil fremheve:*

1. *De har klart å få systemet godt forankret og tatt i bruk i hele organisasjonen. Også tillitsvalgte og ansatte utviser begeistring.*
2. *Det er skapt større oversiktighet og faktisk forenkling i våre plan- og styringsverktøy. Kommuneplanen, årsrapporten, virksomhetsplanene og budsjettet bygger på denne strukturen. Det gjør det lettere å holde oversikt for oss politikere. Og i tillegg er tilgjengeligheten til resultatene på nettet veldig god.*

- *Noen lurer på om «styrkeforholdet» mellom det politiske og administrative apparatet er blitt endret i vår disfavør ved innføringen av balansert målstyring. Jeg ser det overhodet ikke på den måten. Jeg opplever at administrasjonen har lagt forholdene bedre til rette for oss folkevalgte, og at vi nå faktisk er i stand til å utføre våre oppgaver på en mer spennende og bedre måte enn tidligere.*
- *I denne sammenhengen vil jeg også framheve kvaliteten på folkevalgtopplæringen. Tønsberg kommune laget et eget opplegg hvor balansert målstyring står sentralt. For oss var det viktig, og jeg tror det bidro til at den politiske forståelse og entusiasme for systemet skjøt fart.*

Fortsatt utfordringer

- *Metoden må være god og tillitvekkende. Det er avgjørende for å oppnå den nødvendige legitimitet, særlig i virksomhetene og hos virksomhetslederne. Derfor er det viktig at det hele tiden jobbes aktivt med metodeutvikling og forbedring av verktøyet.*
- *I arbeidet med utvikling av frie brukervalg er dette ekstremt viktig. De som skal velge må vite hva de skal velge imellom. Og her har faktisk kommunen i dag et fortrinn. De private er ikke så flinke til å sjekke ut brukertilfredshet.*

Formidling og den første tolking

Dette kapitlet handler om mottak av resultater fra ulike målinger som relaterer seg til kommunens målekart, den første tolking og formidling av disse. Vi har valgt å fokusere på de spesielt «krevende» resultatene, de som det er knyttet mye for- og etterarbeid til. Dette gjelder spesielt resultatene fra medarbeider- og brukerundersøkelsene.

Etter en lang prosess med utvikling av spørsmål til disse spørreundersøkelsene, utsending av spørreskjema, registrering og bearbeiding av data – foreligger resultatene. Da reises viktige spørsmål som bør være avklart i god tid, blant annet:

- Hvordan skal resultatene formidles? Hvilken form skal benyttes?
- Hvem skal få tilgang til resultatene – og når?
- Hvem foretar den første tolking av resultatene?
- Bør det legges en regi på hvordan håndtere formidlingen på en ryddig og grei måte?
- Hvordan håndterer man media?

Dette er noen av de problemstillingene som belyses i det følgende. Men først følger tre beskrivelser eller fortellinger om ulike former for resultatformidling.

3.1 Resultatene foreligger

18.08.03. Formannskapsmøte. Drammen

Det er fortsatt noen som ikke har avsluttet sin sommerferie. Ordføreren er opptatt av balansert målstyring og har bedt om at formannskapet blir orientert om resultatene fra de første felles bruker- og medarbeiderundersøkelsene som ble gjennomført på våren. Det betyr at etter formannskapsmøtet vil resultatene være offentlige. Sannsynligheten er stor for at både virksomhetsledere og ansatte vil kunne lese om resultatene i pressen før de har rukket å bli informert langs tjenestevei. Vurderingen er at det vil være svært uheldig.

Det legges følgelig opp til en informasjonsstrategi som skal gjøre det mulig å gjennomføre den interne informasjonen like i forkant av formannskapsmøtet, slik at både rådmannens og ordførerens behov blir ivaretatt på en god måte. Det er ikke ønskelig at kommunens ledere først blir informert av media.

Det legges en stram tidsplan. Før ferien får tjenestelederne en felles og rask innføring i hvordan det er å ta imot og analysere resultater relatert til målekartet. Parallelt bearbeides resultatene, men arbeidet vanskeliggjøres av at noen brukerundersøkelser har lav svarprosent, samt en mindre registreringsfeil i medarbeiderundersøkelsen. Det oppstår følgelig usikkerhet om resultatene kan brukes. Selv om materialet har sine svakheter, er vurderingen at det kan benyttes.

”Sannsynligheten er stor for at både virksomhetsledere og ansatte vil kunne lese om resultatene i pressen før de har rukket å bli informert langs tjenestevei. Vurderingen er at det vil være svært uheldig.

Drammens Tidende

Nettutgaven dt.no

Aug.22. 2003

Grunnskolen i Drammen - billig og god

DET er ikke størrelsen det kommer an på. Ikke engang størrelsen på skolebudsjettene. Lærernes organisasjoner liker neppe å høre det, men det kan skapes en god skole for små penger. Det er grunnskolen i Drammen et eksempel på. Det er en billig skole, i forhold til hva kommuner flest her i landet bruker i denne sektor. En sammenlignbar kommune, Kristiansand, bruker f.eks. rundt 20 prosent mer penger pr. elev. Likevel har drammensskolen kvalitetsmessig et godt ry - denne uke bekreftet av årets brukerundersøkelse og av statsråd Kristin Clemets «signingsferd» til Åskollen skole.

RIKTIGNOK er ikke brukertilfredsheten med skolen i Drammen fullt så høy som med pleie- og omsorgstjenesten i byen, men generelt innfris målene som er satt i det kommunale styringsverktøy «balansert målstyring». Tallene kan imidlertid kan imidlertid gi grunnlag for refleksjoner omkring det gamle skolepolitiske diskusjonstema; skolen som «et sted å være» eller som «et sted å lære». Trivselen i drammensskolen er meget høy. Det bekreftes både av elevene og deres foreldre. Når det gjelder læringsmiljø kan det bli litt bedre, spesielt i ungdomsskolen. Samtidig er læringsutbyttet, slik det oppleves av både elever og foreldre, ikke så langt under det øvre nivå kommunen har målsatt seg.

GRUNNSKOLEN i Drammen er kostnadseffektiv av to grunner. For det første at byen er tett og kompakt, med kort avstand mellom skolene - noe Vårherre og byens grunnleggere har æren for. For det annet at skolen er dyktig ledet - av kvinner, først og fremst. Nåværende kommunaldirektør Kari Høyer har, siden hun ble grunnskolesjef i kommunen for åtte år siden, ledet omstillingsprosessen med fast hånd - til tider fastere enn hva lærerorganisasjonene har likt. Ère være henne for det, forresten. Også ute på skolene er det dyktige og entusiastiske ledere - mest kvinner, som nevnt. Av Drammens 19 grunnskoler er det 13 med kvinnelige rektorer.

EN «billigskole»? Ja, hva pengebruken angår. Men ikke «billig» i ordet negative mening. En ledetråd er, så vidt vi kan skjønne, å benytte de tilgjengelige ressurser på en målrettet og fleksibel måte. I drammensskolen har det vist seg å være godt rom for kreativitet og pedagogisk nytenkning. At Åskollen ble utnevnt til en av årets 91 «bonusskoler» her i landet er et tegn på at forsøksvirksomheten i Drammen blir lagt merke til. En ekstra fjær i hatten var det at utdanningsminister Kristin Clemet valgte nettopp Åskollen da «bonusskole»-prosjektet ble markert denne uke. Drammens Tidendes honnør spesielt til Åskollen skole, og generelt til hele drammensskolen.

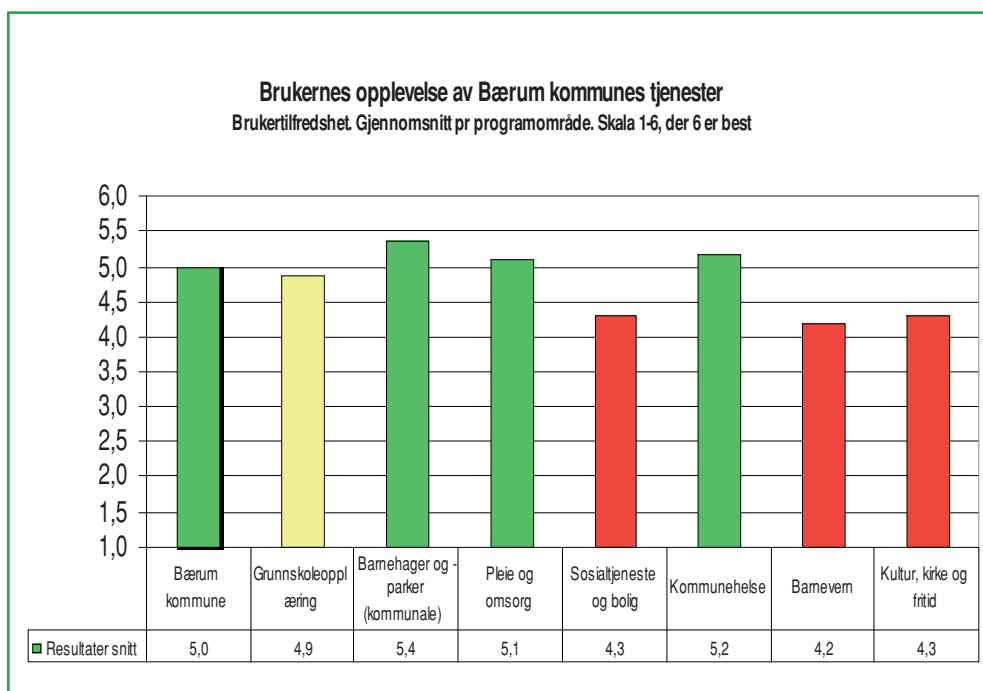
Fire dager før formannskapsmøtet, blir resultatene presentert for virksomhetslederne som får anledning til å drøfte dem i nettverkene. I forkant og parallelt med at formannskapet har møte, blir også de fleste virksomhetene orientert. Drammens Tidene har oppslag om undersøkelsene kort tid etter. Informasjonsstrategien hadde vært vellykket.

08.12.03. Sandvika Kino. Bærum

Klokken er 09.00. Alle virksomhetsledere og tillitsvalgte har benket seg. Stemningen er spent og litt nervøs. Dette er en milepæl. Resultatene fra kommunens første felles brukerundersøkelse og medarbeiderundersøkelse skal presenteres. De fleste lederne har fått mulighet til å forberede seg til denne dagen. I forkant har lederne gjennomgått trening og opplæring i det å motta resultater. Ventetiden er over. «Resultatledelse» skal nå bli til praktisk virkelighet.

Rådmann Elisabeth Enger entrer podiet og ønsker velkommen til « denne historiske dagen». Hun presenterer det første resultatbildet på storskjermen. En grønn søyle, nærmest som en kloss. Vel 23.000 bæringer, nærmere 75 prosent, har svart på kommunens brukerundersøkelse. På en skala fra 1 til 6, hvor 1 er bunn og 6 er topp, har kommunen i gjennomsnitt for alle sine tjenester oppnådd 5,0! En utrolig flott tilbakemelding. Dette må feires, noe man selvsagt har forberedt seg på. Med sangkor og sjokolade markeres begivenheten, og alle honoreres for fortjenestefull innsats. Senere følger flere resultater fordelt på de ulike programområdene. Disse varierer selvsagt. Noen ledere blir oppstemt og glade, andre blir skuffet.

Senere samles alle virksomhetslederne i sine respektive nettverk og får utdelt en konvolutt hver med mer detaljerte resultater for egen virksomhet. Klokken 16.00 er det slutt på en begivenhetsrik dag, som har bydd på gleder og skuffelser, og som samtidig har vært meget godt planlagt. Formidlingen av resultatene til egne ansatte starter neste dag.



Resultater brukerundersøkelser Bærum kommune

20.01.04 Tolvsrød barnehage, Tønsberg

Virksomhetsleder Wenche Høiseith har tatt plass foran PCen, og klikket seg inn på kommunens BMS-base. Hun er spent og litt nervøs. De siste dagene har hun ventet på resultatene fra kommunens tredje brukerundersøkelse, som ble gjennomført for to måneder siden. Det har vært problem med databasen, og resultatene har latt vente på seg. Men hun har vært igjennom dette før og begynner å bli erfaren.

De tidligere resultatene har vært gode. Grønne søyler. Og i fjor var det sågar fremgang. Tolvsrød lå over gjennomsnittet for barnehagene, som i utgangspunktet lå svært høyt. Men nå har Wenche en fornemmelse av tilbakegang.

Hun er alene foran PCen, det er stille. Endelig – resultatene er kommet. Hun fikk dessverre rett i sin fornemmelse. Tilbakegang og under gjennomsnittet. Spørsmålene strømmer på. Hvorfor har vi hatt tilbakegang? Dårligere arbeid enn i fjor? Nye brukere? Endret spørsmålsstilling?

Ganske snart vasler PCen at det er kommet e-post. Det er flere som grubler over egne resultater. Wenche tenker: «Fint at noen tør dele tanker om det! Vi leter i basen og sammenlikner resultater. Selv om ikke alle vil vedkjenne seg det.... Ledere er opptatt av resultatene! Og vi spør: Hvorfor er andre bedre enn oss?»

En av de andre lederne er fryktelig frustrert; hvorfor lyser det gult på det området vi har jobbet ett år med å forbedre? Det gir jo ingen mening! E-posten inneholder lange forklaringer på hvorfor. Wenche forstår henne; «Vi har et behov for å forstå selv, og behov for å forklare andre. Hva gjør «dårlige» resultater med oss? Det er en utfordring å takle «dårlige» resultater.»



Wenche Høiseith, virksomhetsleder
Tolvsrød barnehage, Tønsberg

Disse eksemplene er illustrasjoner på at det kan være betydelige ulikheter i hva som formidles, hvordan resultatene fremstilles, når de formidles og hvem som gjør det. Dette skal vi nå gå nærmere inn på.

3.2 Hvordan resultatene fremstilles

I hovedsak fremstilles et resultat for en måleindikator på tre måter:

■ Tall

Ofte fremstilles resultat som gjennomsnittscore på en skala, prosentavvik, eller absolutte tall. Tallet er kjernen i resultatrapporteringen, og alle andre resultatsymboler er enten nedbryting av gjennomsnittstallet eller avledninger av det.

■ Fargesymboler

Fargesymbolene trekker inn kommunens ambisjonsnivå for de ulike måleindikatorer, symbolisert med grønt, gult og rødt. Noen virksomheter velger i stedet for farger, å symbolisere resultatet i forhold til mål/ambisjoner med smilende eller sure ansikt. Fargesymbolikken kan virke påtrengende, og særlig røde resultat blir ofte overfokuset. Virksomhetslederundersøkelsen i Bærum, Drammen og Tønsberg viser imidlertid at de aller fleste synes fargesymbolikken er nyttig.

Eksempel bruk av farger for fremstilling av resultat i målekartet. Måleindikatorer alle fokusområder.

B1.1 Bruker-tilfredshet ●	M1.1 Medarbeidertilfredshet ● M1.2 Sykefravær ●	Ø1.1 Avvik ift. budsjett ●	L1.1 Opplevelse av læring/utvikl. og fornyelse ●	S1.1 Opplevelse av gode møtepl. ● S1.2 Opplevelse av kult. mangf. ●
B2.1 Andel tj. m. serviceerkl. ●	M2.1 Opplevd deltak. av leder ● M2.2 Opplevd deltakelse av medarbeider ●	Ø2.1 Kostnad pr. enh./bruker ● Ø2.2 Økt effektivitet ●	L2.1 Opplevelse av kunnskapsdeling/nytenkning ●	S2.1 Opplevelse av at befolkn. og kommunen tar ansvar for miljøet ●
B3.1 Brukertilfredshet ift. medvirkning. ●			L3.1 Opplevelse av leder som bidrar til klima for læring, utv., forn. ●	

■ Endring over tid

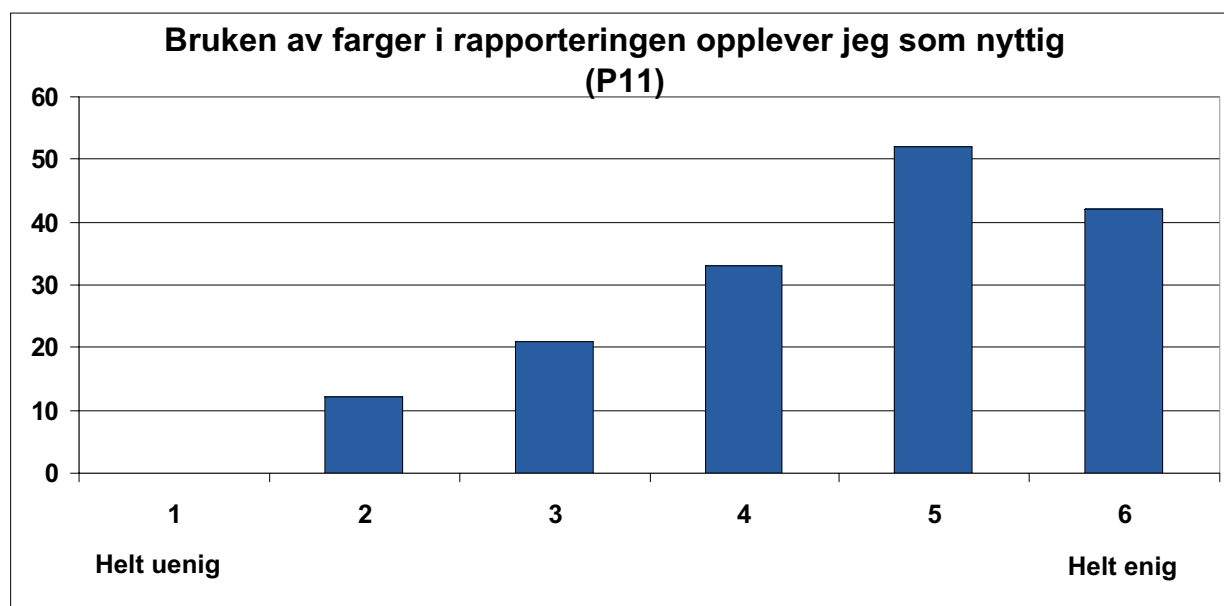
Endring i resultat over tid fremstilles ofte med trendpiler, eller plusser og minuser. Hvis resultatet er en forbedring i forhold til foregående måling, peker pila oppover, tilsvarende nedover hvis det er et svakere resultat. Erfaring viser at særlig for den enkelte virksomhet er utviklingen over tid vel så interessant som sammenlikninger av enkeltresultat med tilsvarende virksomheter.

Med utgangspunkt i disse tre hovedformene for resultatfremstilling kan en aggregere eller splitte opp resultatene ytterligere. Vanlige fremstillingsmåter er:

- a. Målekartet fremstilt aggregert for hele kommunen, eller for den enkelte virksomhet, enten aggregert som det samlede resultatet for fokusområdet, den kritiske suksessfaktor eller for den enkelte indikator.
- b. Resultat for en indikator fordelt på det enkelte programområde, virksomhet, eller avdeling/soner («benchmarking»).
- c. Resultat for en virksomhet, fremstilt ved hovedtema til grunn for indikatorene. Denne fremstillingsformen er en nyttig oppsplitting av indikatorer som fremkommer som resultat av flere spørsmål (for eksempel medarbeidertilfredshetsindeks, brukertilfredshetsindeks).
- d. Frekvensfordeling for et spørsmål (medarbeider eller brukerfokus)
- f. Fremstilling av flere resultat over tid for en og samme virksomhet (tidsserie)

Eksempel frekvensfordeling

Virksomhetslederundersøkelse Bærum, Drammen, Tønsberg. Påstand;



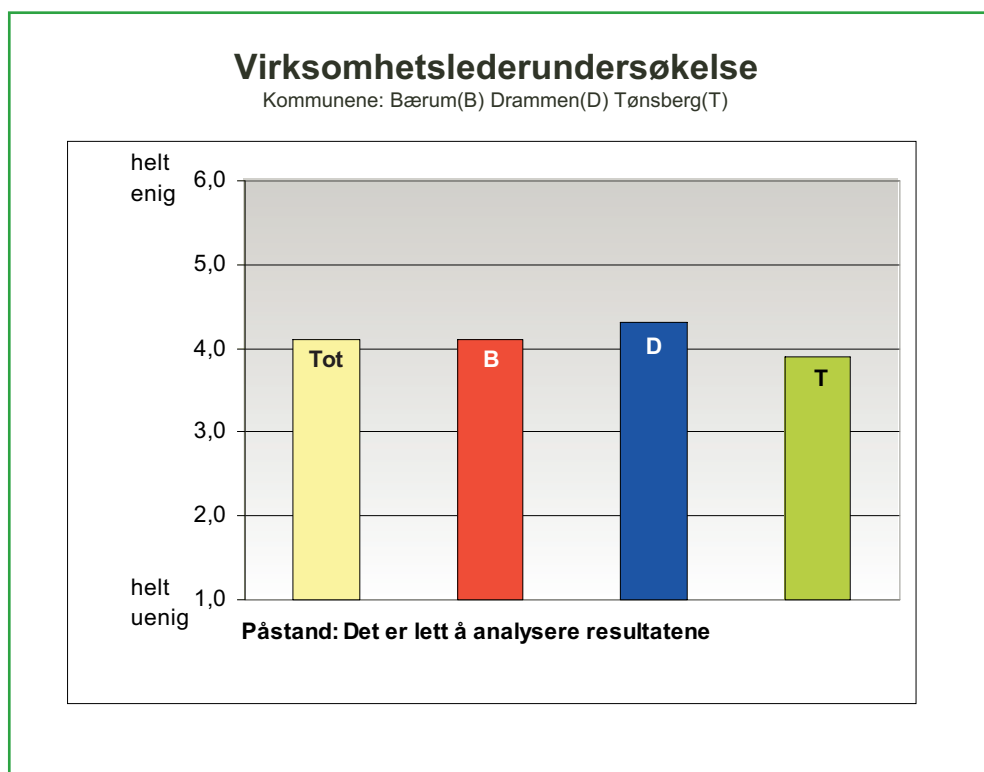
3.3 Den første tolkingen

Informasjonsmengden – er det enkelt å tolke resultatene?

Det er et erklært ønske hos de fleste som innfører resultatledelse, at systemet skal bidra til forenkling og klarere fokusering, noe som blant annet må innebære at omfanget av ledelsesinformasjon begrenses. Derfor skal målekartene være begrenset i omfang og strengt prioritert med hensyn til hvor mange kritiske suksessfaktorer og måleindikatorer det inneholder. Et «gjennomsnittlig» målekart for en kommune har ca. 20 måleindikatorer fordelt på 4–5 fokusområder. Det skulle i utgangspunktet være overkommelig, men hvordan evner man å tolke og analysere resultatene og samtidig bidra til tydelighet og fokus i praksis?

Virksomhetslederne i prosjektkommunene har i en egne undersøkelse blitt stilt spørsmål blant annet om informasjonsmengden, hvor et knapt flertall sier seg delvis enig i påstanden om at «omfanget av styringsinformasjon ikke er for omfattende.» Men samtidig vet vi at mange opplever tilfanget av informasjon som mer enn stor nok. Årsaken til dette ligger nok i omfanget på både medarbeider- og brukerundersøkelsene. Mange virksomhetsledere betrakter også svarene på hvert enkelt spørsmål som en viktig del av det totale informasjonstilfanget. Dette er en erkjennelse som både bør vises forståelse og tas hensyn til.

I virksomhetslederundersøkelsen er det også svart på påstanden at «*det er lett å analysere resultatene*». Svarene fra vel 160 virksomhetsledere fordelte seg da slik det fremgår av figuren.



Ingen er helt uenig i den påstanden, og ca 40 prosent er enig eller helt enig. Det betyr at mange finner det rimelig greit å finne ut av resultatene, men at det også er nesten like mange som sliter noe mer.

Noen må ta ansvar for å fremholde det mest positive – først!

Den første tolkingen

I forbindelse med den første formidlingen av resultater, både internt og eksternt, er det behov for å foreta en kortfattet, helhetlig vurdering av resultatene for kommunen totalt sett. Er det noe man er spesielt godt fornøyd med, eller litt skuffet over? Dette er en oppgave spesielt for rådmannen. Begrunnelsen for en slik første tolking er følgende;

■ **Motivere – ha positivt fokus.**

Skal resultatledelse fungere som utviklingsverktøy, må det brukes på en måte som bidrar til å motivere til fornyet innsats. Det finnes alltid gode, mindre gode og litt dårlige resultater. Hvis fokus bare konsentreres om de dårlige, eller de «røde» resultatene, vil motiveringseffekten bli lav. Noen må ta ansvar for å fremholde det mest positive – først! Uten at det blir gjort, vil oppmerksomheten i media og dermed også internt, med stor sannsynlighet bli den motsatte. Derfor er det viktig at noen formidler et helhetsbilde av resultatene, uten å gå i detaljer og uten å henfalle til omfattende analyser.

■ **Beskytte enkeltområder og enkeltpersoner.**

Resultatledelse er et tydelig verktøy, som eksponerer kommunens og virksomhetens prestasjoner. Det er derfor viktig for toppledelsen å ha klare kjøreregler blant annet for å forhindre at svake resultater brukes til å stigmatisere/henge ut visse virksomheter, grupper av ansatte eller enkeltpersoner. Hvis det forekommer, vil raskt tilliten til resultatledelse forvitte. Men dette innebærer at det må legges en viss regi for å hindre eller begrense denne type utslag. Mottak av dårlige resultater er belastende. Det blir mye verre når de også brettes ut i media.

3.4 Regien. Hvem gjør hva – når?

Erfaringsgrunnlaget er forskjellig. Tønsberg har gjennomført spørreundersøkelser og presentert resultater tre ganger, mens Bærum og Drammen har vært igjennom resultatpresentasjon kun en gang. Tabellen nedenfor gir en grov oversikt over hvordan formidlingen er tilrettelagt og gjennomført.

Som det fremgår av denne oversikten, skiller praksisen til kommunene Bærum og Drammen seg noe fra Tønsberg, i det de har valgt en strammere regi i formidlingen. Noe av årsaken til dette ligger nok i kommunenes ulike erfaring, idet Tønsberg har vært igjennom resultatpresentasjonen flere ganger og nå gjør det med litt mer «ned-

Kommune	Hvordan	Hvem – når
Tønsberg	<p>Har utviklet en BMS-database hvor alle resultatene legges inn. Her kan alle ledere gå inn og hente ut de rapporter de har behov for.</p> <p>Resultatene fra brukerundersøkelsene legges ut på kommunens internettsider.</p> <p>Det lages en egen trykt rapport med hovedtall og korte kommentarer som brukes både i forhold til pressen og de politiske organer.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultatene for fokusområdene legges fram på ulike tidspunkt av året. 2. Når resultatene er klare, legges de ut i databasen, hvor virksomhetslederne har tilgang til dem. 3. Toppledergruppen drøfter ikke resultatene først og formidler ikke en helhetsvurdering før de gjøres offentlig tilgjengelig. 4. Pressemelding og dialog med media 5. Det legges fram egen sak for de politiske organer. 6. Virksomhetene legger selv opp egne informasjonsløp for ansatte og brukere. 7. Ledernetverkene brukes etter eget behov.
Drammen	<p>Brukerundersøkelsen er lagt ut på internettsidene.</p> <p>Skolering av virksomhetsledere i mottak, formidling og oppfølging av resultater.</p> <p>Samlet presentasjon for alle virksomhetsledere i nettverk.</p> <p>Presentasjon for formannskapet etterpå.</p> <p>Deretter presentasjon for ansatte.</p>	<p>Første resultatpresentasjon gjennomført med stram regi;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toppledelsen drøfter og vurderer resultatene. 2. De presenteres for virksomhetslederne 3. Formannskapet få dager etterpå. 5. Media slår opp resultatene samtidig. 6. Virksomhetslederne legger resultatene fram i sine enheter etter hvert.
Bærum	<p>Alle resultater er lagt ut på nettsidene.</p> <p>Opplæring av toppledelse og virksomhetsledere i hvordan motta, formidle og følge opp resultater.</p> <p>Samlet presentasjon av totale resultat for kommunen for alle virksomhetsledere.</p> <p>Individuelle resultater deretter til virksomhetsleder i egen konvolutt. Presentasjon og drøfting i nettverk.</p>	<p>Presentasjon både av medarbeider- og brukerundersøkelse. Stram regi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toppledelsen drøftet resultatene først. 2. Alle virksomhetsledere informerer sine ansatt umiddelbart etter at resultatene foreligger. 3. Virksomhetslederne plikter innen 3 uker å melde tilbake om hvilke tiltak som skal iverksettes . 4. Rådmannen informerer media. 5. De politiske hovedutvalgene informeres etter hvert.

senkede skuldre». Det er imidlertid to hovedspørsmål som går igjen i kommunenes regi for formidling og oppfølging:

- Hvor ofte, og hvor samlet skal kommunen sette av tid til å formidle, analysere og utvikle tiltak?
- Hvor tydelig regi skal det legges fra rådmannen for tjenesteområdenes og/eller virksomhetenes involvering, både av ansatte og brukere, i analysen og utviklingen av tiltak?

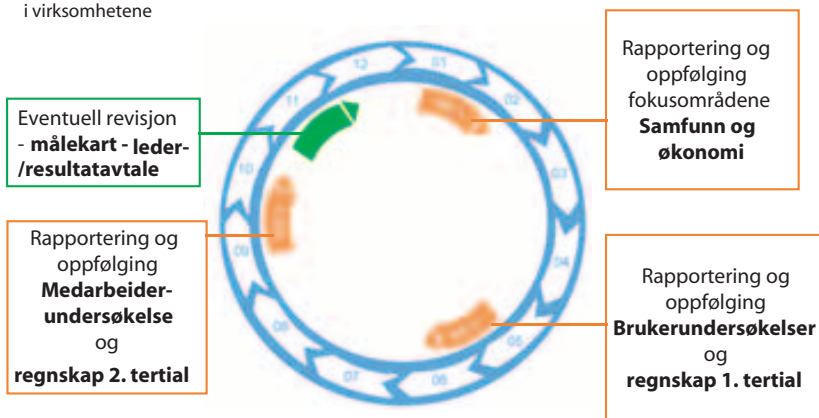
Samtidighet, men ikke alle resultat på en gang

Erfaring viser at hvis en på et og samme møte, det være seg ledermøte eller personalmøte, legger frem for eksempel både nye bruker-, medarbeider- og økonomiresultater, vil det fort bli både omfattende og uoversiktlig. En måte å unngå dette på, er å dele rapporteringen av resultatene og analysen opp i sekvenser over året, for eksempel i tre runder eller sløyfer. En kan for eksempel legge opp til at brukerresultater rapporteres på våren, medarbeiderresultater på høsten, resultater på samfunnsområdet på vinteren, mens økonomiresultater rap-

porteres hver gang. Ved å gjennomføre formidlingen og analysen på denne måten, bringer en mer fokus inn i analysene, og det reduserer faren for at det oppleves som «alt henger sammen med alt, og det er umulig å si noe som helst».

Årshjulsprosessen – resultatsløyfer (RS). Et eksempel

Beskriver når resultatene for de ulike fokusområdene skal foreligge. Ei resultatsløyfe starter med at virksomhetslederne blir presentert for resultatene i lederforum/nettverk, drøfter disse og gir hverandre råd og støtte. Den avsluttes 3-6 mnd senere med at virksomhetslederne i samme forum gir hver andre tilbakemelding på hva som er gjort og forslag til handlingsplan. I mellomtiden er resultatene blitt formidlet, analysert og fulgt opp over for ansatte og brukere i virksomhetene



Regi for bred involvering

Hva man helt konkret velger å legge i begrepet «bred involvering» vil variere, men kjernen er at en så langt det er praktisk og ressursmessig fornuftig, involverer de personene som har størst direkte innvirkning på resultatet. Som regel er det medarbeiderne i 1.linje, ofte også brukerne. Involvering bør omfatte både analysen av hvorfor resultatene er blitt slik, og hvilke tiltak som bør iverksettes.

En forutsetning for å lykkes med en regi slik den er beskrevet, er imidlertid at tidspunktene for når resultatene skal foreligge, planlegges og gjøres kjent i god tid, og at dette innpasses i både kommunens og den enkelte virksomhets årshjul og årsplan.

3.5 Det vanskelige og kritiske resultatmottaket

Det å motta resultater fra en brukerundersøkelse, medarbeiderundersøkelse, eller et kvartalsregnskap, kan utløse mange følelser og tanker hos den enkelte virksomhetsleder. For de aller fleste vil ventetiden være forbundet med spenning og kanskje litt uro. Erfaringene tyder også på at virksomhetslederne legger til grunn et personlig ansvar for de resultatene som fremkommer, selv om det er mange som har bidratt til dem. Noen spørsmål i medarbeiderundersøkelsen, og også måleindikatorer i enkelte målekart, er direkte knyttet til en selv som leder.

Resultatledelse bidrar til eksponering av prestasjoner. En leder skal være ydmyk med hensyn til den belastning enkelte vil kunne bli utsatt for ved mottak av resultater som enten kommer overraskende, eller som bekrefter ens mest pessimistiske antagelser. Fører det til oppslag i media, kan situasjonen bli dramatisk verre. Resultatmottaket representerer en betydelig utfordring for hele systemet resultatledelse, og særlig for lederne.

For mange ledere kan det være vanskelig å være åpne på egne svake resultat.

Men noen ledere har både evne og mot til å sette ord på det vanskelige resultatmottaket, og blir med det viktige målbærere for det mange ledere har opplevd eller er redd for å oppleve. En av disse er Veslemøy Stinessen, virksomhetsleder for barnevernet i Bærum kommune. Hun har vært villig til å dele sine første erfaringer for at andre skal kunne lære og kanskje være bedre rustet, eller bli flinkere til å støtte andre som har fått svake resultat.



Veslemøy Stinessen, virksomhetsleder barnevernet, Bærum kommune

- *Kontoret hadde hatt en fin høst. Oppgavene var mestret. Målene nådd. I land med budsjettet og regnskap i balanse. 7,5 prosent sykefravær, supert i forhold til arbeidspresset (vakante stillinger og 16 saker pr. dame). Tre ansatte i videreutdanning. Flott og spennende internopplæring, fin HMS-dag med andre barnevernere, tre store rettssaker i havn, nye tiltak, gruppeaktiviteter, gladmeldinger fra brukerne. Feiring med Salsa-opplæring på julebordet med flotte karer og mange godord.*
- *Så kom den store dagen da vi skulle få vite resultatene, 8. desember 2003. Stor spenning på huset. Det forhatte, «udugelige» barnevernet hadde hatt mye medifokus i løpet av høsten.*
- *Stemningen i kinosalen var spent, det lå noe i luften, lysene var dempet og spottene var rettet mot de kjekke Kvikksølvgutten. Dette var fest og glede. Forventningene steg. Rådmannen trådte fram, introduserte den første «digne, grønne søylen» som symboliserte Bærumsbrukernes store tilfredshet. Hvilken jubel og hvilken feiring! Salen ble bombardert med godterier.*
- *Roen senket seg, og det neste bildet viste seg på skjermen, resultatene for de ulike programområdene i form av grønne, gule og røde søyler. Hjelp, barnevernet har fått rød søyle!! Skammens søyle!! Rødmen bredte seg, samtidig med godordene som haglet*

over barnehagene, skolene, helse, institusjons- og hjemmebaserte tjenester. Vi tre barnevernledere følte oss så små i forhold til de andre 210 lederne som var store og flinke. Ingen syntes noe særlig om oss, nei. Vi kunne bare gå hjem å legge oss.

- *Rådmannen kom med noen formildende kommentarer, men det gjorde hun for å trøste. Vel, vel, vi måtte da kunne «ta det som en mann». Neste runde var medarbeiderundersøkelsene. Der gikk det sikkert bedre, vi som hadde fått så mange godord på julebordet. Skrekk og gru, også der var det rød søyle for oss. For et sjokk og for en tristhet. Vi hadde strøket i yndlingsfaget vårt til eksamen, det som vi virkelig hadde pugget og slitt med gjennom året. Nei, her var det bare å pakke sammen.*
- *(Som leseren sikkert forstår var det en total utkobling av fornuft, og kun følelsene raste gjennom kroppen. Alt la seg i magen. Hodet dinglet, trodde ikke det var sant, noen måtte ha forvekslet resultatene. I ettertid tenkte jeg; Det går ikke an å være leder og reagere sånn. Jeg skammet meg over at jeg gikk så fullstendig ned i kjelleren.)*
- *Jeg formidlet min sorg til ledernettverk 9. Brøt ikke sammen, bare nesten. Begynte på analysen av brukerundersøkelsen og kom til at resultatene der kunne vi leve med. Vi hadde egentlig fått gul søyle. Var glad for det, også på vegne av medarbeiderne mine, for de gjør virkelig en flott jobb!*
- *Analysen av medarbeiderundersøkelsen ble vanskeligere. Jeg reagerte med sinne, «de er falske», roser i medarbeidersamtalen, sier noe annet i undersøkelsen. Jeg lette etter bortforklaringer. Samtidig fikk jeg støtte fra ledernettverket. En sa, ro ned, prøv å finn ut hva det er de prøver å fortelle deg.*
- *Jeg ringte hjem til min bedre halvdel og bad ham avlyse alle besøk og gjøremål om kvelden. Da jeg endelig kom hjem tok han imot meg med et glass vin og et vakkert dikt av Paablo Neruda som heter Dronninga (kan anbefales alle menn som vil trøste den kvinnen de er glad i).*
- *Neste dag fikk alle barnevernsansatte vite resultatene av brukerundersøkelsen. De var fornøyde. Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen ble formidlet til egne ansatte to dager senere. Jeg forsøkte å gjennomføre en rolig, nøktern og åpen formidling. Jeg var åpen om min egen skuffelse. Reaksjonene var blandet. 3,5 på svarene måtte da være bra! Jeg holdt fast ved at jeg ikke var fornøyd, og spurte om de ville jeg skulle foreslå å senke ambisjonsnivået for barnevernet, ettersom de mente at 4,0 var bra nok? Det kom mange og litt febrilske forklaringer. En sa; « Hvis 219 tjenesteleidere mener vi bør være på 4,5 – da har jeg store problemer med å si at 3,5 er bra nok for oss tre, det være seg både brukertilfredshet og arbeidsmiljø!» Det var enighet om at det videre arbeidet med analyse og tiltakstenkning skulle fortsette etter jul.*
- *Gradvis senket jeg garden og forsvaret og ble etter hvert igjen sårbar. Jeg fikk ny støtte av min «resultatleder» som var innom for å ønske god jul. Han lyttet!! – og sa at jeg var god nok. Det var godt å høre. Stemningen på kontoret var bra, alle var*

slitne og så fram til noen avspaseringsdager mellom juledagene – «Psykologen» på jobben sa til meg; «Hvilket hemmelig traume fra din barndom var det du møtte da du fikk resultatene?» – Så lo vi alle sammen og tok juleferie.

- *Juleferie – familiegleder – avstand – erkjennelser; For meg ble den røde søylen det røde trafikklyset som sa «stopp» – full stopp. Hva er det både brukerne og medarbeiderne prøver å fortelle deg? Jeg må innrømme at det de har sagt er gjenkjennbart, noe det er verdt å jobbe videre med for at vi skal få en bedre tjeneste. Dersom vi hadde fått grønt, hadde vi vel surfet videre på den grønne bølge og vært såre fornøyde. Morsomt det også?!*
- *Jeg mener fortsatt at balansert målstyring er et viktig styrings- og utviklingsverktøy. Nå har kontoret blitt engasjert, konkurranseinstinktet har våknet, flere har hoppet ned fra gjerdet og blitt lysbærere. Regner med at kvalitetssikringen blir bedre neste gang.*

3.6 Media

Media er en viktig aktør i formidlingssammenheng. Budskapet media velger å fokusere, får stor oppmerksomhet og påvirker oppfatningen av resultatene, både hos ansatte, brukere og innbyggere. Spørsmålet er hvordan ledelsen velger å forholde seg til media.

Også på dette feltet er praksisen ulik. Bærum kommune har valgt en mer systematisk oppfølging av lokale media fortløpende, både for å skape en bedre forståelse for hvordan dette resultatledelsessystemet er bygd opp, og for å holde de løpende à jour med status. Drammen og Tønsberg sender ut pressemelding og legger ut resultater på nettet etter hvert som disse er klare.

Hva formidler pressen?

Resultatene som fremkommer fra resultatmålingene er mange ganger til dels oppsiktsvekkende gode. Det er variasjoner, men scoret på tilbakemeldingene fra for eksempel brukerne er gjennomgående høye. Når store programområder/sektorer som skole, barnehager og pleie/omsorg scorer over 5 i gjennomsnitt på en skala fra 1-6, hvor 6 er topp, er det egentlig oppsiktsvekkende bra. For mange er det et annet bilde av kvaliteten på det kommunale tjenestetilbudet enn det man får inntrykk av gjennom media og den politiske debatten. Her fokuseres det nærmest konsekvent på svakheter og uheldige enkeltsaker.

Erfaringene med de lokale media har i alle kommunene gjennomgående vært gode når det gjelder medias formidling av positive og gode resultat. Det er samtidig medias ansvar å stille kritiske spørsmål og undersøke nærmere der resultatene kunne vært bedre. Hovederfaringen er at media har evnet å balansere det kritiske opp mot formidling av de gode resultatene.

Fra Asker og Bærum Budstikke, 10.12.03.

Best i test

■ **På topp: Barnehager og eldrecentre**

■ **På bunn: Idrett og kultur**

Cecilie Stray

Brukere. De som bruker barnehager, eldrecentrene og helsestasjoner for ungdom er mest tilfreds med tjenestetilbudet i Bærum kommune.

Resultatene fra kommunens brukerundersøkelser i 2003 ble offentliggjort onsdag formiddag. Brukerne er invitert til å angi hvor tilfreds de er med kommunens tjenester på en skala fra 1 til 6, hvor 6 er best.

Mest fornøyd er brukerne av eldrecentrene, som gir tilbudet karakteren 5,6. Foreldrene med barn i kommunale barnehager gir i sum 5,4. Det er også karakteren til foreldre som trenger individuell avlastning til pleie og omsorg og brukerne av aktivitetshusene. Også de unge som bruker helsestasjonene for ungdom og ungdomstjenestens tilbud er svært tilfredse, og gir 5,4 i score.

– Imaget av kommunens tjenester er ofte dårligere enn brukernes opplevelser når de kom-

mer i nærkontakt med tjenestene, sier rådmann Elisabeth Enger.

Idrett og kultur på bunn

På den andre enden av skalaen får idrettsforvaltningen 3,7 i karakter av idrettsorganisasjonene. Kulturorganisasjonene har i sum gitt kulturavdelingen og kulturarena Bærum karakteren 4,0.

Foreldre som forholder seg til barnevernet har sprikende oppfatninger av tjenesten, avhengig av om de har fått hjelpetiltak eller opplevd omsorgsoverdragelse, men gir i sum hovedkarakter 4,2.

100 tjenestesteder har brukere som er så tilfreds at de gir 5,0 eller bedre resultat. 37 tjenestesteder får fra 4,5 til og med 4,9 i karakter, mens 10 får fra 4 til og med 4,4. 2 tjenestesteder får score under 4,0.

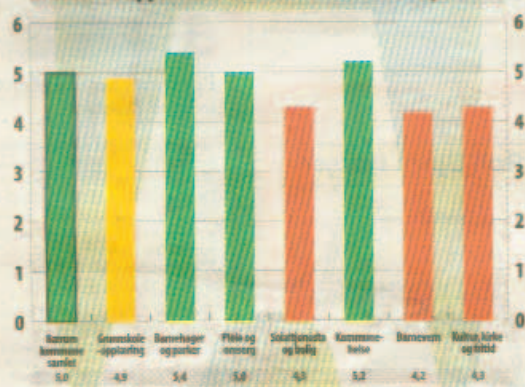
Alle kommunens tjenester er vurdert, bortsett fra tekniske tjenester, som var gjennom en brukerundersøkelse for kort tid tilbake. Budstikka har tidligere omtalt skoleresultatene, som ble offentliggjort for resten av brukerundersøkelsene tidligere i høst.

66 77 01 23

cecilie.stray@budstikka.no



Brukernes opplevelse av Bærum kommunes tjenester



Brukertilfredshet. Gjennomsnittlig per programområde. Skala 1-6, der 6 er best

www.tb.no

Tønsbergs Blad

NR. 4 ■ 135. ÅRGANG ■ TIRSDAG 6. JANUAR 2004 ■ UKE -1673

LØSSALG KR. 15

FKTs Geirfinn Kvalheim
er misfornøyd med
snøryddingen **SPORT side 12**



Ivar Chr. Johansen er
Spellemann-nominert
KULTUR side 14 del 2



Stort sett fornøyd



Foto: Svein Andre Svendsen

Innbyggerne i Tønsberg tilfreds med mye i kommunen

Den splitter nye brukerundersøkelsen for Tønsberg gir stort sett bestått til kommunen. Men på enkelte felt må kommunen skjerpe seg. – Skolebygget er ikke så bra, men læring og miljø fungerer

godt, mener **Kristine Aasheim og Jonas Axelsson** på Kjelle Ungdomsskole. De svarer med det helt etter fasiten for resten av kommunen.

side 6

3.7 God regi – etablering av en tydelig «resultatsløyfe»

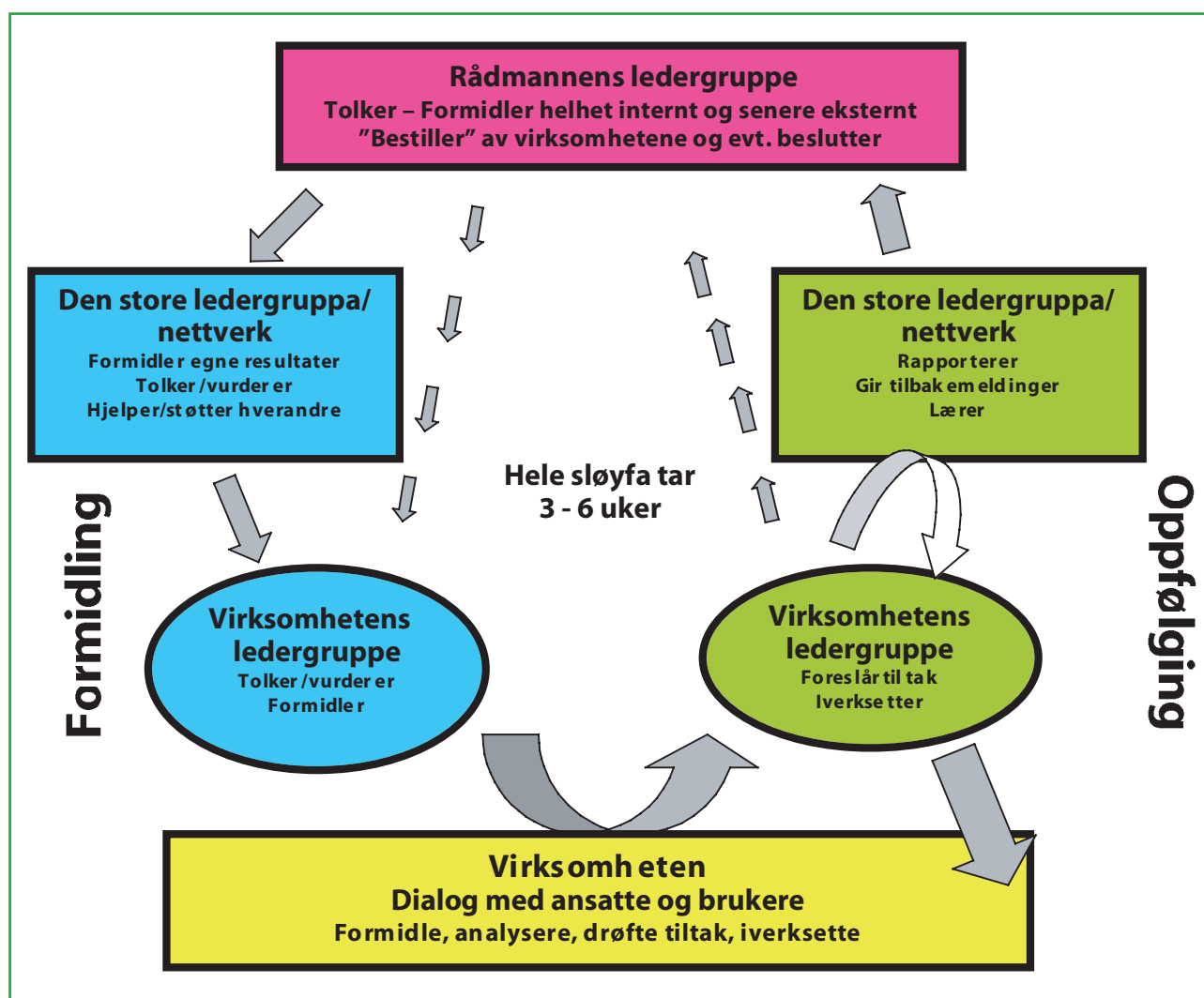
Tydeliggjøring av rådmannens regi for formidling, analyse og oppfølging i form av en «resultatsløyfe» viser seg å være viktig. Men kommuner er forskjellige både med hensyn til størrelse, tjenestetilbud og organisering, og regien eller «resultatsløyfen», kan derfor nødvendigvis ikke være lik for alle. Hensikten med en klar regi er at den skaper tydelighet og forutsigbarhet for virksomhetslederne.

Ut i fra erfaringen i de tre prosjektkommunene, kan en «resultatsløyfe» fremstilles som i figuren under.

■ Rådmannens ledergruppe

Resultatsløyfen starter med at rådmannen og rådmannens ledergruppe først får resultatene, for eksempel fra en ny brukerundersøkelse. Ledergruppen drøfter de

Resultatsløyfe



samlede resultatene for kommunen som helhet, og ser de i forhold til tidligere resultater. Har det skjedd en endring i forhold til forrige måling? Hva er hovedbildet for kommunen som helhet når det gjelder brukertilbakemeldingene?

Det sentrale for rådmannens ledergruppe i dette første møte vil være å:

- a. Drøfte hva som bør fokuseres i formidlingen av resultatene eksternt og internt. Ledergruppen har ansvar for å få satt riktig fokus.
- b. Bli tydelige på den videre interne prosessen. Er det noe i resultatene som spesielt må gripes tak i? Noe som må feires? Hvilke resultat skal rådmannen følge opp og hva forventes det at virksomhetene tar tak i?

Her oppstår det gjerne et avveiningsspørsmål om hvor mye informasjon og ytterligere bakgrunnskunnskap rådmannens ledergruppe trenger før den gjør sine første vurderinger. Eller sagt på en annen måte – hvor detaljert informasjon om den enkelte virksomhet og eventuelt avdeling/sone skal rådmannens ledergruppen legge til grunn for sine drøftinger i dette møtet.

Av hensyn både til effektivitet på møtet og rolle/ansvarsdeling i forhold til virksomhetslederne, bør rådmannens ledergruppe ikke bruke for mye tid på å dukke langt og lenge ned i resultatene for de enkelte virksomhetene. Den viktigste rollen til rådmannens ledergruppe i dette møtet vil være å komme fram til en felles forståelse av hovedbildet for kommunen, hva som bør fokuseres i formidlingen, sette fokus på hvilke resultat som bør feires eller følges opp, og sist men ikke minst når tiltak skal være «kvittert ut». Til sammen utgjør dette det vi betegner som «bestillingen» fra rådmannens ledergruppe til virksomhetslederne.

■ Den store ledergruppa/ledernetverkene

Den videre framdriften vil være avhengig av hvordan kommunen er organisert. I en «flat struktur» vil normalt neste ledd i resultatsløyfa være at virksomhetslederne så raskt som mulig gjennomfører tilvarende møter med sine respektive ledergrupper, med de føringene/bestillingene som eventuelt vil være gitt fra rådmannen.

Men før dette skjer, kan det være hensiktsmessig å gi virksomhetslederne mulighet til å drøfte både felles og egne resultater i ledernetverkene, alternativt i den store ledergruppen av alle virksomhetsledere. Erfaringene med en slik regi er positive.

Om en velger å bruke den store ledergruppen eller ledernetverkene i denne erfaringsutvekslingen, er ikke avgjørende. Det er imidlertid viktig at møtet skjer nærmest umiddelbart etter at rådmannens ledergruppe har hatt sin gjennomgang. Går det for lang tid, kan resultatene nå media, noe som vurderes som uheldig. Da vil egen enhet kunne bli informert av media og ikke virksomhetsleder.

I nettverksmøtene vil virksomhetslederne få kjennskap til de første vurderingene som er gjort av rådmannens ledergruppe og eventuelle «bestillinger» derfra. Sam-

tidig vil også lederne få nettverkets tilbakemelding på vurderingene av «eget» resultat, og hvordan man har tenkt at resultatene best kan følges opp. Her vil kolleger kunne gi støtte og hjelp til de som har fått resultater de opplever som ubehagelige.

■ Virksomhet/Resultatenhet

Så raskt som mulig etter rådmannens ledermøte og eventuelt nettverksmøtene, gjennomfører respektive virksomhets-/resultatenhetsleder møte med sin ledergruppe. Noen virksomhetsledere velger også å invitere tillitsvalgte og verneombud.

Resultatene gjennomgås, med vekt på hvilke resultat som bør fokuseres i formidlingen og analysen. Videre må ledergruppen drøfte hvordan resultatene skal formidles (hvilke arenaer), hvem som tar ansvar for det, og hvordan de ansatte skal involveres både i analysen av resultatene og i vurderingen av hvilke tiltak som nå eventuelt bør iverksettes.

Virksomhetslederens viktigste rolle i møtet er trolig å bidra til tydelighet i konklusjonene for den videre fremdriften. Avhengig av virksomhetens størrelse og karakter, vil det være behov for å bruke ulike arenaer og flere møter.

Neste fase er selve oppfølgingen og gjennomføringen av konklusjonene. Grad av føringer/regi for oppfølgingen fra rådmannen varierer fra kommune til kommune. F. eks. har rådmannen i Bærum lagt til grunn følgende føringer for oppfølging:

1. Alle virksomhetsledere skal innen en definert tidsfrist, i dialog med ansatte og brukere, ha utviklet en plan med konkrete tiltak for forbedring eller vedlikehold av resultater.
2. Tjenesteleder rapporterer til sin kommunalsjef, som i sin tur rapporterer til rådmannen. Deretter utarbeides det en samlet rapport for hvert programområde.
3. På bakgrunn av rapportene utformes det en egen sak til kommunestyret, hvor resultatene presenteres. Kommunestyret gis anledning til å analysere og vedta tiltak for programområder eller fellestiltak for hele kommunen.
4. Deretter orienteres sektorutvalgene.

■ Nytt nettverksmøte?

I denne fasen kan det være hensiktsmessig på nytt å bruke nettverket som en læringsarena. Hensikten er å få tilbakemeldinger fra nettverket på kvaliteten og hensiktsmessigheten av de forslagene den enkelte virksomhetsleder har kommet fram til – før man endelig beslutter eller iverksetter dem.

Berettigelsen av en «resultatsløyfe» er at den bidrar til tydelighet og forutsigbarhet. Det er en viktig forutsetning for å sette virksomhetslederne i stand til å kunne gjennomføre gode og involverende prosesser blant ansatte og brukere.

Omfanget og intensiteten i slike resultatsløyfer må vurderes, og ikke gjennomføres oftere enn to, maks tre ganger i løpet av et år. Selve resultatsløyfen bør ikke dras ut i tid, men gjennomføres i løpet av maksimum 6 uker.

3.8 Anbefalinger

Ut ifra de erfaringene som her er formidlet kan følgende anbefalinger rettes spesielt til rådmannen og hans ledergruppe;

A. Ta regi – vær tydelig på ledelsesprosessen

Regi handler bl.a. om når på året resultater for de ulike fokusområdene skal foreligge, hva som skal formidles til hvem og på hvilken måte. På grunn av den store informasjonsmengden og at noen av resultatene er «følsomme» for de de angår, bør alle kommuner som bruker resultatledelse, utarbeide en enkel og tydelig dokumentasjon av ledelsesprosessen når det gjelder formidling og oppfølging av resultat. Dette er et ansvar som hviler på rådmannen og rådmannens ledergruppe.

B. Utvikle lederferdighet i tolking og formidling

Tolking og formidling av til dels omfattende og sammensatt materiale er for mange virksomhetsledere både uvant og krevende. Dette er imidlertid en ferdighet som kan læres og utvikles. Når denne ferdigheten blir bedre, skaper det trygghet, noe som betyr mye for kvaliteten i den dialogen som senere skal føres med både ansatte og brukerne.

Dette er det også rådmannens ansvar å legge til rette for.

Selv om evnen til å gjøre de første og enkle vurderingene av materialet blir utviklet, betyr ikke det at virksomhetslederne også skal være de som skal stå ansvarlig for selve hovedanalysen. Den må flere bli involvert i.

C. Media bør ikke informere først

Uansett hvordan resultatene måtte være, bør man unngå at ledere og ansatte først får kjennskap til disse gjennom oppslag i media. Den usikkerheten som ligger i hva som da blir formidlet, bør ingen utsettes for. Skal resultatledelse fungere som system, bør det legges til grunn et sett kjøreregler eller verdier som er retningsgivende for praktiseringen. En av disse bør være at ledere og ansatte så langt det er mulig, skal være de første som får kjennskap til resultatene for egen virksomhet. Det forutsetter at rådmannen utvikler en helhetlig informasjonsstrategi.

D. Fokuser og mobiliser på gode resultater

Erfaringer viser at kommunene får langt bedre tilbakemeldinger fra brukere og ansatte enn hva man i utgangspunktet forventer, blant annet pga. medias tilbøyelighet til å fokusere på uheldige enkeltsaker. Det fremstår som god

ledelse å bruke de gode resultatene, ikke minst de som gjelder for hele kommunen eller sektorer/programområder, til å skape begeistring, motivasjon og stolthet både hos ansatte og innbyggerne. For at det skal kunne utvikles en kultur der alle ledere vektlegger å motivere på positive prestasjoner, er det viktig at rådmannen går foran og er en god rollemodell .

E. Bruk ledernetverk som støtte- og læringsarena

Historien til Veslemøy Stinessen er en god illustrasjon på betydningen av å møte både de personlige og organisatoriske utfordringer resultatledelse innebærer. Det er viktig for den enkelte virksomhetsleders trygghet, dvs. trygghet i å motta resultatene og trygghet i å tolke, formidle og følge opp resultatene.

Kommunene Drammen og Bærum har gjennomført omfattende program for skolering av alle sine ledere før de første resultatene forelå.

Denne satsingen begrunnes primært ut i fra følgende forhold:

- Den er viktig for utviklingsperspektivet.
Innføringen av resultatledelse er primært motivert ut fra ønsket om å gi økt utviklingskraft til den kommunale organisasjonen.
- Virksomhetsledere/enhetsledere er avgjørende for resultatet.
Utvikling og fornying må finne sted der tjenestene produseres, dvs. i virksomhetene. Virksomhetsledernes ansvar og rolle blir tilsvarende viktig.

Erfaringen fra de tre kommunene er at grunnlaget for utviklingen er best når man jobber sammen, lederne støtter hverandre og ansatte blir involvert. Det er noe forenklet bakgrunnen for at alle tre kommunene har lagt stor vekt på å gjøre de tverrsektorielle ledernetverkene til læringsarenaer for virksomhetslederne. I alle kommunene er det gjennomført lederutviklingsprogram tilpasset resultatledelse, for samtlige ledernetverk.

Hovedanalyse og resultatoppfølging

kapittel 4

Resultatene foreligger. Rådmannen og rådmannens ledergruppe har foretatt en første tolkning og vurdering av helheten i materialet. Virksomhetslederne er formidlet disse vurderingene og kjenner resultatene for egen enhet. Kanskje har ansatte ved noen virksomheter allerede fått tilgang til resultatene enten via internett eller gjennom oppslag i media. Ofte skjer det før virksomhetsleder har fått mulighet til selv å formidle resultatene. Vi legger imidlertid til grunn at det nå er virksomhetslederens ansvar å følge opp de resultatene som foreligger. Oppfølgingen retter seg både mot egne ansatte og virksomhetens brukere.

Vi har valgt å belyse oppfølgingsprosessen ved å se på erfaringer med oppfølging av resultater innenfor de fire fokusområdene medarbeidere, brukere, økonomi og samfunn.

Noen av problemstillingene som søkes belyst i dette kapitlet, er bl.a;

- Hvem foretar selve hovedanalysen?
- Legges de bare frem som oppleste sannheter, eller inviteres det til dialog rundt analysen av resultatene?
- Hvordan blir resultatene formidlet til ansatte og brukere?
- Hva legges mest vekt på i formidlingen – evner man å mobilisere på de positive resultatene?
- Hvem formidles resultatene til – alle ansatte/brukere eller til representanter for disse?
- Hvilke arenaer og hvilken form benyttes?
- Blir nødvendige og gode tiltak utviklet og raskt iverksatt?
- Hva skjer når resultatene er veldig dårlige og hvordan er det å motivere for økt innsats når man bare scorer grønt?

Avslutningsvis summeres erfaringene opp i noen anbefalinger spesielt rettet mot virksomhetsledere.

4.1 Hovedanalysen – to tilnæringsmåter

Etter den første gjennomgangen av resultatene, som i alle kommuner bør gjøres av rådmannen og rådmannens ledergruppe, må det gjennomføres grundigere analyser av resultatene. Sentrale spørsmål er da hvem som skal foreta analysene av hvorfor resultatene er blitt som de er? Er det en ekspertgruppe, er det toppledelsen, er det staben, eller er det de ansatte?

Dette er vanskelige spørsmål som ikke helt enkelt lar seg besvare entydig. Erfaringene fra Bærum, Drammen og Tønsberg, andre norske kommuner, stat og fylkeskommuner, er at det tenkes og handles ulikt. Forenklet eksisterer det to tilnæringer til «hvem og hvordan» analysen av resultatene bør gjøres:

■ «Ekspert- eller toppledertilnærmingen»

Denne tilnærmingen legger mest vekt på eksakte analyser (årsak-virkning – sammenhenger) både i utviklingen av målekartene, og senere under analysefasen, når resultatene foreligger. I utviklingen av målkartet bruker en gjerne tid og ressurser på å etablere et strategikart, noe mange ledergrupper finner nyttig, men også ressurskrevende. Et strategikart er i realiteten et flytskjema der en setter de kritiske suksessfaktorene og måleindikatorerne inn i en intern årsak-virkning sammenheng innenfor rammen av de strategiske perspektivene, eller fokusområdene. Tanken er at denne analyseøvelsen bidrar til å øke kvaliteten i de strategiene en utvikler, samtidig som de operasjonaliserer strategiene. Når resultatene kommer har en via utviklingen av strategikartet allerede etablert visse hovedsammenhenger mellom indikatorene.

Tilnærmingen kjennetegnes videre av «ekspertanalyser». Det kan enten være toppledergruppen, gjerne assistert av fageksperter i stab som utvikler forklaringene til hvorfor resultatene er blitt slik de er. Resultatene, sammen med ekspertanalysene presenteres deretter, mer eller mindre ferdiganalysert for de det gjelder – de som berøres av resultatene (ansatte, brukerne, politikerne etc).

For det tredje kjennetegnes tilnærmingen av at det legges betydelige ressurser i å fremskaffe informasjon/data, både i form av mange indikatorer i målekartet, men også ved at det etableres resultatindekser som består av flere spørsmål. Bruker- og medarbeiderundersøkelsene som ligger til grunn for indikatorene, omfatter gjerne flere bakgrunnsvariable i tillegg til spørsmålene til grunn for indikatorene.

Tenkingen er at kombinasjonen av flere bakgrunnsvariable sammen med mange spørsmål gir mulighet for å gå dypere inn i ulike analyser av hvorfor resultatene er blitt slik de er – hva som henger sammen med eller «forklarer» resultatet. Ofte brukes det ulike typer avansert statistisk analyseverktøy (regresjon, faktoranalyse etc.) for å forklare og fremstille resultatet eller resultatutviklingen.

Ingen av prosjektkommunene og svært få, om noen, kommuner benytter denne tilnæringsmåten.

■ «Involveringstilnærmingen»

Denne tilnærmingen erkjenner at gode «ekspertanalyser» ikke er egnet for et vellykket utviklingsarbeid. Erkjennelsen er at de som skal gjennomføre nye utviklingstiltak (ansatte og lederne), i størst mulig grad må «eie» begrunnelsen som ligger bak tiltakene. Følgelig må de ikke bare involveres i utarbeidelsen av målekart og spørreskjema, men også i analysen av resultatene.

En slik tilnærming kan bidra til at sammenhengene i målkartet kan framstå som mindre tydelige enn i tilfellet med bruk av strategikart. På den andre siden åpner det for en mindre streng og «fra oven gitt» analyse. I det ligger trolig også den største forskjellen i tenkingen og bruken av resultatledelse når det gjelder analysefasen.

Den involverende tilnærmingen til analysen legger eksplisitt opp til at de ansatte, og gjerne også brukerne, trekkes inn i arbeidet med å drøfte og forklare hvorfor resultatene er blitt som de er. Samtlige prosjektkommuner har bevisst lagt opp til en involverende analyseform, særlig innenfor medarbeider-, utviklings- og brukerfokus.

Vektlegging av involvering innebærer ikke at de ansatte og eventuelt brukerne alene skal drøfte alle resultat, innenfor alle fokusområder. Særlig innenfor deler av økonomifokus og samfunnsfokus er det åpenbart at fagpersonene som sitter tett i økonomistyringsprosessene, eller som sitter med fagkunnskap innen f.eks. nærings- utviklings- eller miljøspørsmål, nødvendigvis må involveres i analysearbeidet.

Samtidig viser det seg at svake resultat, for eksempel når det gjelder økonomistyring, ofte har med forhold som økonomisjefen og hans/hennes stab ikke nødvendigvis har ansvar for. Svak økonomistyring kan skyldes manglende økonomikompetanse hos ledere og mellomledere et helt annet sted enn hos økonomisjefen. I følge involveringstilnærmingen er det da viktig at de som omfattes av resultatene, gis anledning til å mene noe om årsakene til det svake resultatet.

4.2 Medarbeiderfokus

Oppfølgingen av de ansatte på hver virksomhet er viktig i forhold til oppnådde resultater innenfor alle fokusområder.

Resultatene fra brukerundersøkelser og økonomirapporter må selvsagt kommuniseres og drøftes med de ansatte på lik linje med resultatene fra medarbeiderundersøkelser. Her ser vi imidlertid i første omgang spesifikt på erfaringer med oppfølging av medarbeiderundersøkelsen ved tre virksomheter;

- Fjell barneskole i Drammen
- Hennie Onstad bo- og rehabiliteringssenter i Bærum
- Tønsberg og Nøtterøy bibliotek i Tønsberg

Fjell barneskole, Drammen

540 elever. 70 prosent tospråklige minoritetsbarn fra ca. 30 forskjellige nasjoner. 76 ansatte. Gjennomførte første medarbeiderundersøkelse våren 2003.

Jan Moen, virksomhetsleder

Om egen holdning og motivasjon

■ *Som virksomhetsleder skal jeg gjennomføre kommunale tiltak, men det kan skje med varierende entusiasme. Den enkelte virksomhetsleders opplevelse av nytten av balansert målstyring og dermed motivasjon til å jobbe med f. eks. medarbeiderundersøkelsen blir derfor avgjørende for hvordan man velger å følge den opp. For meg er slike undersøkelser viktige fordi jeg ønsker mest mulig informasjon om hva*



Jan Moen, virksomhetsleder Fjell barneskole, Drammen

som rører seg av tanker og meninger i personalet. Ingen undersøkelser vil kunne gi fasitsvar, men de kan gi gode muligheter for å avdekke trender som det blir viktig å borte dypere i. Det gjelder både svake resultater for å skape forbedring, men også for å kunne identifisere suksessfaktorer på de områder hvor vi gjør det bra.

- Min holdning er derfor at det er viktig og riktig å bruke felles tid til å drøfte resultatene, men det er en smertegrense for tidsbruk i personalet. Det blir derfor en balansegang mellom virksomhetslederens særskilte interesse og organisasjonens behov, særlig dersom resultatene i hovedsak er gode.

Jeg tror oppslutningen blir større når de ansatte har eierskap til undersøkelsen og de opplever at spørsmålene treffer i forhold til egen arbeidsplass.

Om oppslutningen

- Vi hadde en deltakelse fra personalet på kun 33 prosent. Med en så lav svarprosent er det all grunn til å være skeptisk til resultatene, men jeg valgte likevel å bruke tid for å skape bevissthet om undersøkelsen. I tillegg var vi pålagt å legge den fram.
- Det er flere grunner til at oppslutningen ble så lav. Ved neste undersøkelse vil det være rom for forbedringer, særlig med hensyn til bedre informasjon på forhånd og teknisk/ praktisk tilrettelegging.

Kvalitet og eierskap

- Det er ikke alltid lett å formulere gode spørsmål til undersøkelser. Vi kunne tenke oss en type kvalitetssikring av spørsmålene ved å utfordre flere grupper av ansatte til å prioritere 10 viktige momenter for styringsindikatoren «medarbeidertilfredshet». I tillegg til felles gjennomgående spørsmål til alle virksomheter bør det være anledning til enkelte unike spørsmål på de forskjellige programområdene – skole, helse/omsorg osv.
- Jeg tror oppslutningen blir større når de ansatte har eierskap til undersøkelsen og de opplever at spørsmålene treffer i forhold til egen arbeidsplass.

Om oppfølgingen på egen skole

- Vi gjennomgikk resultatene i plenum. Skolens resultater lå under gjennomsnittet for tjenesteområdet. Min opplevelse var at personalet opplevde dette som flaut og urettferdig, og viste stadig til at antallet som hadde svart på undersøkelsen var for lite. Jeg tror at dersom vi hadde gjennomført undersøkelsen neste dag, ville resultatet blitt helt annerledes.
- Medarbeidertilfredshet som begrep og resultat ble problematisert gjennom diskusjoner i plenum. Det virket som man var overrasket over at flere spørsmål kunne inneholde så mange tolkninger for meg som leder.
- Personalet var imidlertid ikke innstilt på å bruke mer av fellesskapets tid på dette siden svarprosenten var så lav. Vi kom til enighet om de tillitsvalgte (3), verneombudet og ledelsen i fellesskap skulle jobbe seg igjennom undersøkelsen for å se om man fant forhold det var viktig å gå videre med. Resultatene av dette arbeidet ble så lagt fram for personalet.

Hennie Onstad bo og rehabilitering, Bærum

Er et nytt tjenestested som ble åpnet 1. mai 2003 med 14 omsorgsboliger, 8 rehabiliteringsplasser og en spesialenhet med 16 plasser for utskrivningsklare pasienter fra Sykehuset Asker og Bærum HF (SAB). Spesialenheten er et samarbeidsprosjekt mellom SAB og kommunene Asker og Bærum. Pr. 01.04.04 var det 40 ansatte.

Edith Høgmoen, virksomhetsleder

Om oppslutning og resultater

- Svarprosent 85 og resultat 4,8.

Etter vår mening kom medarbeiderundersøkelsen alt for tidlig, bare 4-5 måneder etter startdato på en helt ny tjeneste som i tillegg hadde få ansatte på plass. I etterkant kan vi se at resultatet har vært til stor hjelp. Det har virket som en katalysator som har fremskyndet og tydeliggjort utviklings- og forbedringsarbeidet ved tjenestestedet.

Om formidlingen

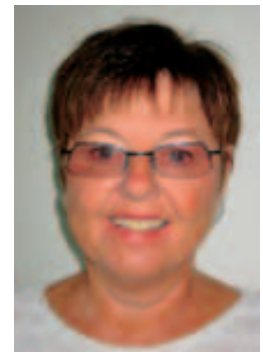
- Resultatene ble først formidlet på personalmøte (alle var ikke til stede), senere i medbestemmelsesmøter og medarbeidersamtaler. Alle har fått anledning til å kommentere resultatene. Det er satt fokus på de gode resultatene som motivasjon til videre arbeid og på regelmessig tilbakemelding fra leder om den enkeltes arbeidsinnsats.
- Det ble invitert til dialog på personalmøtet, men det fikk mer karakter av informasjonsmøte. Dialogen foregikk i medarbeidersamtalene. Det ble gitt tydelig tilbakemelding om at resultatene stemte overens med medarbeidernes oppfatning av situasjonen på undersøkelsestidspunktet.

Min største utfordring som virksomhetsleder er å:

- skape klarhet i hva som ligger i regelmessig tilbakemelding
- oppnå samsvar mellom kompetanse og arbeidsoppgaver for alle ansatte
- sørge for at planer både er tidsavgrensede og gjort kjent for alle.

Utviklings- og forbedringsarbeidet

- Dette startet med et 2-dagers seminar for alle medarbeidere.
- Det er etablert to prosjekter med fokus på helse- miljø og sikkerhet og kvalitetssikring
- Vi er enige om at det avholdes to medarbeidersamtaler for alle i 2004.
- Medbestemmelsesmøter er kommet i gang, og vi drøfter aktuelle forbedringer både her og på personalmøter, samt i medarbeidersamtaler.
- Omfanget av ideer og synspunkter har vært stort, noe som oppleves som naturlig og nødvendig i en nystartet virksomhet. Innspillene har dreid seg om forbedring av rutiner, samt klargjøring av roller og ansvarsfordeling. Vi prioriterte å arbeide med utvikling av arbeidslagsmodellen, definerte forventninger og laget kjøreregler. Arbeidet har vært spennende og gitt rom for godt samarbeid i praksis, også med eksterne samarbeidsparter.



Edith Høgmoen, virksomhetsleder Hennie Onstad bo og rehabilitering, Bærum

”Som leder er det utfordrende å forstå medarbeidernes utålmodighet og frustrasjon

- *Som leder er det utfordrende å forstå medarbeidernes utålmodighet og frustrasjon – alt skulle helst ha skjedd i går! Følgende områder skal inn i mål og tiltak for neste år;*
 - *alle ansatte skal delta i endringsprosessene*
 - *alle skal oppleve eierskap til virksomhetens fremdriftsplaner*
 - *ansvarsfordeling skal være klart definert og gjort kjent for alle*
 - *visjon og verdier for virksomheten skal på plass*

Tønsberg og Nøtterøy bibliotek, Tønsberg

Interkommunalt bibliotek for Tønsberg og Nøtterøy kommuner. 6 avdelinger med til sammen 38 ansatte (30,4 årsverk), det vil si et mellomstort norsk folkebibliotek. Nytt og flott bibliotekbygg tatt i bruk i 1992. 500.000 utlån i året og 353.000 besøkende.



Vigdis Gjelstad Jakobsen,
virksomhetsleder
Tønsberg og Nøtterøy
bibliotek

Vigdis Gjelstad Jakobsen, virksomhetsleder

Om oppslutning og resultater

- *Jeg har de to siste årene gått ut med melding til personalet om at jeg har forventet 100 prosent oppslutning i medarbeiderundersøkelsen. Det å svare på en medarbeiderundersøkelse må være minstekrav til en medarbeider. Vi oppnådde 100 prosent, men to valgte å levere blanke skjemaer. Resultatene er jevnt over meget gode. Biblioteket oppleves som et godt sted å jobbe. Spørsmålene om tid til bevisstgjøring, IKT-verktøy, prosessdeltakelse og tilbakemelding fra nærmeste leder får lavest score. Her ser vi heller ikke forbedring fra den første til den andre undersøkelsen, til tross for at disse områdene er det blitt jobbet mye med slik jeg som leder ser det.*

God forankring

- *Vi har utviklet vårt eget unike målekart i en prosess hvor hele personalet ble involvert. Fra min side har det hele tiden vært en bevisst strategi for å gi dette verktøyet maksimal forankring internt. I arbeidet med målekartet lagde vi et eget prosjekt, med tre tverrfaglige grupper, egne gruppeledere og sekretær. Det å arbeide i grupper som er sammensatt på tvers av avdelinger og yrkeskategorier, oppleves som meget positivt og nyttig.*
- *På tilsvarende måte er involvering et grunnleggende prinsipp for oss når det gjelder formidling og oppfølging av resultater.*

Arenaer for deltakelse

- *I arbeidet med formidling og oppfølging av resultater bruker vi allerede etablerte arenaer, som hos oss er;*
 - *Avdelingsledermøter (en gang pr måned)*
 - *Personalmøter (en gang pr måned)*
 - *Avdelingsmøter*
 - *Arbeidsmiljøutvalget (AMU), som består av tillitsvalgte, verneombud og leder*
 - *Medbestemmelsesmøter*
 - *Medarbeidersamtaler*

Oppfølging

- *Alle ansatte blir skriftlig informert om prosess og tidspunkter for oppfølging.*
- *Først informerer virksomhetsleder verneombud og AMU.*
- *Når det gjelder oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen, får AMU ansvar å informere og legge opp prosessene på personalmøtene. Her blir det en oppgave å finne mer ut av hva som egentlig er ment, hvordan svarene skal tolkes.*
- *På personalmøtene kan ofte dialogen være en utfordring. «Tordenskjolds soldater» går igjen. Det er de samme som hele tiden har synspunkter. Her føler jeg behov for nye metoder som kan endre rammebetingelsen for dialogen og medføre at flere blir aktive. Derfor ble det gjort forsøk med at alle avdelinger fikk i oppdrag å diskutere resultatene i detalj på forhånd. Avdelingsleder skulle legge frem avdelingens tanker og synspunkter på personalmøtet. Dette fungerte mye bedre.*
- *Leder og verneombud sammenfatter, foreslår og setter i verk tiltak. Tiltakene inngår i virksomhetsplanen.*
- *Har etter hvert begynt å legge mer vekt på medarbeidersamtalen som et virkemiddel i oppfølgingen. Den gjennomfører jeg med avdelingslederne, som igjen gjennomfører samtaler med sine medarbeidere. I tillegg tar jeg en samtale med alle annet hvert år.*

”Involvering er et grunnleggende prinsipp for oss når det gjelder formidling og oppfølging av resultater

De ulike arenaene for dialogen med ledere/ansatte

Som det fremgår av eksemplene ovenfor, er det ulike arenaer og ulike kommunikasjonsformer som tas i bruk når en virksomhetsleder skal formidle og følge opp resultater knyttet til målekartet med sine ansatte. Ulike metoder og strategier må anvendes avhengig av virksomhetens størrelse, levetid og situasjon. Men gir erfaringen så langt noe grunnlag til å vurdere ulike arenaer sin egnethet i forhold til ulike behov? Vi tror det. Oversikten nedenfor gir en liten drøfting av det;

Tabell 2 Arenaer for dialog

Arena/Tilnærming	Behov/egnethet
Ledernetverk	Viktig som mottaks- og forberedelsesarena. Kan få støtte og hjelp til en første vurdering av egne resultater, samt innspill til hvordan følge opp. Kan også være nyttig når resultatene er skuffende, og du har behov for litt oppmuntring.
Ledergruppen i egen virksomhet	Må informeres umiddelbart og utvikle felles forståelse for resultatene. Legge vekt på helheten. Bør ikke føre selve analysen for langt. Det kan kvele dialogen med de ansatte. Kollektivt ansvar for informasjon og oppfølging.
AMU	Her er vanligvis alle tillitsvalgte representert, verneombud og virksomhetsleder. Noen informerer AMU samtidig med ledergruppen, og gir AMU ansvar for videre informasjon og oppfølging på personalmøte.
Personalmøte	Egner seg best til direkte informasjon. Her når man alle samtidig. Da sikrer man seg at alle får det samme budskapet og sitter på den samme forståelsen. Med mange ansatte blir forumet for stort og uegnet til konstruktiv dialog. Det bør skje i mindre fora.
Avdelings-/seksjons-/ Gruppemøte	Noen gjennomfører informasjonen på avdelings- eller seksjonsnivå hvis enhetene er store eller vanskelig kan samles på samme tidspunkt. Drøfting av resultatene og vurdering av tiltak bør skje på dette nivået eller i mindre grupper. Det øker deltakelsen og reduserer enkeltpersoners dominans.
Medbestemmelsesmøte	Tilsvarende som under AMU. Ansvar for oppfølging av innspill fra personalmøtet/ avdelingsmøtet plasseres ofte her.
Medarbeider-/ utviklingssamtale	Virksomhetsleders direkte oppfølging i forhold til den enkelte ansatt. Blir viktigere som en del av oppfølgingen under resultatledelse. Gis økt oppmerksomhet og prioritet av virksomhetsleder.

4.3 Brukerfokus

Brukerundersøkelser har fått en nokså dominerende posisjon som målemetode innenfor fokusområdet brukere/tjenester. Det er her de reelle brukerne eller deres foresatte gir sine viktigste tilbakemeldinger til «sitt» tjenestested om hvordan tjenestene og virksomheten oppleves. Resultatene fra brukerundersøkelsene knytter det seg stor spenning og kanskje litt nervøsitet til, både hos ledelse og ansatte. Det er jo brukerne man er til for. Brukerne på sin side har helt sikkert et mer avslappet forhold til resultatene, deres forventninger er mest knyttet til om de blir gjort kjent med resultatene og hva slags konsekvenser de eventuelt vil få for dem.

Vi har gått nærmer inn på erfaringer med brukerdialogen innenfor tre ulike programområder, nemlig skole, barnehage og pleie og omsorg, hvor flere virksomheter har involvert brukerrepresentanter i arbeidet med å få frem erfaringer.

Skole

Holdningen til resultatledelse

Utdanningssektoren har kanskje i større grad enn andre sektorer fra starten av vært skeptiske til og uttrykt direkte motstand mot målinger og offentliggjøring av resultater.

Hvordan har denne holdningen utviklet seg?

Virksomhetsleder Bente Gravdal, Gulskogen skole i Drammen gjør seg følgende refleksjoner;

- *Fortsatt er det både rektorer og lærere som er skeptiske og som har sine klare argumenter for det, men holdningen har endret seg. Denne endringsprosessen tar imidlertid tid, noe som egentlig er helt naturlig. Det pedagogiske personalet er nærmest utdannet til mer å ha fokus på aktiviteter og hvordan ting skal gjøres, dvs. bruk av metode, enn på resultatene av det som blir gjort.*
- *Både lærere og rektorer føler både ubehag og irritasjon når resultater på nasjonale ferdighetstester slås stort opp i mediene etter rangeringsprinsippet. Det er det også lett å ha forståelse for. Det oppfattes som både vulgært og endimensjonalt. Resultatene fremstilles som absolutte sannheter på mye mer enn det som er målt. «Det er forskjell på vær og klima».*
- *Resultatene må selvsagt presenteres og følges opp på en helt annen måte både overfor ansatte, elever og foreldre. Men samtidig tror jeg virkningen av denne type oppslag er veldig begrenset. Det er som agurknytt, det glemmes fort. Foreldre velger ikke grunnskole for barna sine på bakgrunn av denne form for sammenlikninger. Nærmiljøfaktoren er langt viktigere. Og 16-åringer som skal velge videregående skole, vil på tilsvarende måte primært legge vekt på at det faglige tilbudet passer ift. deres ønsker og behov. Etter hvert tror jeg derfor også mediens interesse for denne type oppslag vil avta.*
- *Når resultatledelse/balansert målstyring settes inn i et system for refleksjon og utvikling, opplever både skoleledere og lærere at dette er meningsfylt og at det bidrar til endring. Men det er ytterst viktig å ha et bevisst forhold til det vi måler, vi må måle det vi verdsetter og ikke verdisette det vi tilfeldigvis har målt!*



Virksomhetsleder Bente Gravdal, Gulskogen skole i Drammen

Flere ulike typer undersøkelser

Opplegget med brukerundersøkelser på skolene er noe forskjellig fra andre programområder/type virksomheter. I tillegg til kommunens egne undersøkelser rettet mot elever og eventuelt også foreldre, gjennomføres sentralt initierte og styrte undersøkelser som «elevinspektørene» og nasjonale kartleggingsprøver innenfor ulike fag.

Kommunenes egne brukerundersøkelser for skole er foreløpig avgrenset til to eller tre klassetrinn, og omfatter da alle elevene og foreldre på barnetrinnet. Omfanget av alle disse ulike typene undersøkelser representerer åpenbart en stor utfordring. I forhold til både elever og foreldre kan det virke forvirrende. For ledelse og pedagogisk personell innebærer det merarbeid og betydelige krav til oppfølging.

De tre kommunenes tilpasning er i dag noe forskjellig. Alle gjennomfører selvsagt «elevinspektørene» og de nasjonale kartleggingsprøvene. Skolene i Drammen bruker kun dette systemet når de henvender seg til elevene, brukerundersøkelsen for foreldrene er fortsatt en lokal undersøkelse. Tønsberg og Bærum gjennomfører egne brukerundersøkelser til elevene i tillegg. Det er imidlertid en stadig klarere erkjennelse av at for å effektivisere og gjøre det hele mer rasjonelt og oversiktlig både for ansatte og brukere, bør kommunens brukerundersøkelse tilpasses til «elevinspektørene», og eventuelle brukerundersøkelser for foreldrene må utføres i samme tidsperiode som denne.

Kommunaldirektør Kari Høyer i Drammen kommune har følgende holdning;

- *Jeg mener «elevinspektørene» må være «limet» i norsk skole. Det er den som må danne basis for måling, rapportering og oppfølging. Noe annet vil være ressursløsning og vil medføre urimelig mye merarbeid og ikke minst frustrasjon. Og egentlig burde det ikke være så vanskelig å få til. Det bør være en gjensidig forståelse både lokalt og sentralt for at «elevinspektørene» både må dekke nasjonale problemstillinger/behov og kommunale. Så pragmatiske er vi nødt til å være.*

Arenaer for dialog

Alle de tre kommunene gir signaler om at det er en utfordring å få til en god dialog på bakgrunn av resultatene. Det er viktig at skolene setter undersøkelsene og dialogen inn i årsplanen/årshjulet til skolen. Det er også viktig at dette gjøres på et tidspunkt der det gis mulighet til fordyping, refleksjon og forbedringsarbeid. Både skolens ledelse og pedagogene/kontaktlærerne må delta i presentasjonen av resultatene og i utviklingsdialogen.

Rektor har ansvar for hele skolens resultater og fronter dette overfor skolens formelle organer (FAU og SU) og media. Lærerne har ansvar for klassetrinnets resultater, presentasjon og dialog med foreldre og elever på trinnet.

Oversikten nedenfor viser på hvilke arenaer dialogen med elever og foreldre kan foregå.

Arenaer for dialog med elever og foreldre

Arena	Form/innhold
FAU (Foreldrenes arbeidsutvalg) Klassekontakter	Best egnet som informasjonsarena. Noe drøfting, men lite egnet for dialog. Viktig å ha fokus på hele skolen og at det ikke blir syning om enkeltklasseresultater uten at de som eier resultatene deltar. Ansvar: Rektor
Elevråd – valgte representanter fra alle klasser	Informasjonsarena, kan åpne for noe drøfting, men her vil ikke alle representantene ha eierforhold til resultatene. Ansvar: Rektor eller elevrådslærer
Klassen	Her er det viktig å få til dialogen. Resultatene må brytes ned slik at det blir konkret. Prosessen må styres via nøkkelspørsmål for analyse, og det må organiseres slik at alle deltar. Viktig å unngå at noen få blir veldig aktive mens flertallet er passive. Elevene og lærerne må finne fram til områder for forbedring. Ansvar: Kontaktlærere
Foreldremøte	Dette er også en viktig gruppe som må delta i dialogen. Det stilles de samme kravene til konkretisering og organisering som til møte med elevene. Kanskje disse to arenaene bør slås sammen? Kanskje det vil vitalisere dialogen dersom foreldre, elever og lærere deltar sammen? Ansvar: Kontaktlærere

Foreldrerepresentanter ved blant annet Gulsbogen skole i Drammen, Byskogen og Klokkeråsen skoler i Tønsberg gir uttrykk for følgende:

- Det er nødvendig med en rask tilbakemelding om resultatene
- Foreldrene ønsker at skolens ledelse samtidig også presenterer sin analyse av resultatene og hvilke konsekvenser disse må få.
- Alle foreldrene som berøres, må bli informert, noe som best skjer på klassenivå. Dette har etter hvert flere skoler i Tønsberg tatt konsekvensen av.
- Store møtet i FAU og med klassekontakter er best egnet til informasjon og lite egnet til dialog om årsaker og aktuelle konsekvenser.
- Foreldremøtene må organiseres slik at det ikke blir for stort og at noen føler det vanskelig å ta ordet, mens andre blir dominante.
- Det er lettere å oppnå dialog rundt resultater på enkeltspørsmål enn på indikatorverdier, f.eks. spørsmål knyttet til det sosiale miljøet eller mobbing.
- Eierskap både til målekart og enkeltspørsmål oppleves som viktig for engasjement og forståelse også hos foreldrene.
- FAU kan være godt egnet til oppfølging. Men her kan rollene fort oppleves uklare dersom skolens ledelse selv ikke foretar noen analyse eller legger frem forslag til tiltak på forhånd, og nærmest overlater dette til FAU. Foreldrerepresentan-

tene finner det mer naturlig at FAU gir sine synspunkter på de vurderinger og konklusjoner skolens ledelse legger fram.

- «Elevinspektørene» må kobles sammen med kommunens brukeriundersøkelse. Det vil effektivisere og gi et bredere bilde.

Medvirkning er viktig, men hvor mye medvirkning ønskes?

En gjennomgående tendens i alle elev- og foreldreundersøkelser er at det scores relativt lavt på spørsmål om opplevd medvirkning. Og elevene er gjennomgående mer misfornøyd enn foreldrene. Dette har naturlig ført til at mange skoler har prioritert å følge opp nettopp dette forholdet gjennom iverksetting av ulike tiltak.

Ved Mølladammen skole i Bærum er det f. eks. satt ned en egen komite som skal se på hvordan samarbeidet både med foreldrene og elevene kan styrkes. Elevrådet har uttrykt ønske om at elevene må få en sterkere medvirkning, særlig i forbindelse med utviklingen av spørsmålene i undersøkelsene. Elevene er interessert i resultatene fra undersøkelsene, og disse har vært presentert og diskutert i klassene. Men noen av spørsmålene «treffer dårlig» i forhold til lokale forhold, og da mener elevrådet det

vil kunne skape enda større engasjement dersom elevene gis større mulighet til å medvirke i utarbeidelsen og kvalitetssiktringen av de spørsmålene som skal benyttes. Dessuten oppfattes svarene på hvert enkelt spørsmål som mer interessante enn resultatet totalt sett.



Opplæringen i grunnskolen i Bærum gir gode resultater.

Skolen og lærebedriften skal:

1. Gi alle elever like muligheter til å utvikle sine evner og talenter individuelt og i samarbeid med andre
2. Stimulere elevenes lærelyst, utholdenhet og nysgjerrighet
3. Stimulere elevene til å utvikle egne læringsstrategier og evne til kritisk tekning
4. Stimulere elevene i deres personlige utvikling og identitet, i det å utvikle etisk, sosial og kulturell kompetanse og evne til demokratiforståelse og demokratisk deltakelse
5. Legge til rette for elevmedvirkning og for at elevene kan foreta bevisste verdivalg og valg av utdanning og fremtidig arbeid
6. Fremme tilpasset opplæring og varierte arbeidsmåter
7. Stimulere, bruke og videreutvikle den enkelte lærers kompetanse
8. Bidra til at lærere fremstår som tydeligere ledere og som forbilder for barn og unge
9. Sikre at det fysiske og psykososiale arbeids- og læringsmiljøet fremmer helse, trivsel og læring
10. Legge til rette for samarbeid med hjemmet og sikre foreldres/foresattes medansvar i skolen
11. Legge til rette for at lokalsamfunnet blir involvert i opplæringen på en meningsfylt måte

«Læringsplakaten»

Forholdet til statlig styring – innføring av «læringsplakaten»

Staten har tradisjon for å gi sterke føringer for grunnskolen, noe som representerer en betydelig utfordring så lenge kommunene selv ønsker at virksomhetene skal ledes etter prinsippet om «fasthet på mål og frihet til handling».

Kommunaldirektør Kari Høyer mener imidlertid at ting kan tyde på at «ei ny tid er i emning»;

■ *Jeg ser tydelige tegn på at nye holdninger er i emning fra statens side. St. meld. nr. 30 – kultur for læring, gir etter mitt syn signaler om at staten nå i større grad er villig til å tilpasse seg det som skjer på kommunenivå, og la kommunene få større frihet også til valg av metode. Dette kommer blant annet til uttrykk i forslaget om innføring av den såkalte «læringsplakaten». Denne omfatter 11 prinsipper og retningslinjer som skal utgjøre det enkelte lærested sitt rammeverk for kvalitet og være grunnlaget for å utvikle skolen som lærende organisasjon.*

Det konkrete innholdet og målene knyttet til hvert enkelt av disse punktene, må hver enkelt virksomhet selv definere ut i fra sine forutsetninger og sin egenart. Her ligger etter mitt syn basisen for skolens unike målekart.

Pleie og omsorg

Innenfor pleie og omsorg har vi sett på erfaringene fra Tønsberg som aktivt har fulgt opp resultatene fra brukerundersøkelser de tre siste årene.

Gode tilbakemeldinger

Som tabellen nedenfor viser, har pleie- og omsorgssektoren i kommunen fått veldig positive tilbakemeldinger fra sine brukere de tre årene det er foretatt målinger;

Resultater pleie og omsorg, Tønsberg kommune, siste tre år

Nr	Spørsmål	2001	2002	2003	
6*	Jeg er fornøyd med hvor mye hjelp jeg får til rengjøring	4,9	4,7	3,7	
7	Jeg er med på å bestemme hvordan min hjelp skal utføres	5,1	5	4,9	
8	Jeg blir møtt med høflighet av de ansatte	5,6	5,6	5,5	
9	De ansatte vet hva som skal gjøres hos meg	5,2	5,1	5,2	
10	De ansatte klarer å sette seg inn i min situasjon	5,2	5,1	5	
11	De ansatte gir meg beskjed når det skjer forandringer av avtaler	5,2	5	4,9	
12	Jeg får kontakt med hjemmetjenesten når jeg trenger det	5,4	5,4	5,1	
13*	Jeg er informert om de tjenester hjemmetjenesten kan tilby	4,3	5,1	4,8	
14	Jeg føler meg trygg ved å bo hjemme med de tjenester jeg får av kommunen	5,1	5	4,8	
Svar prosent		2001	2002	2003	Gj.snitt Tbg 2003
		70 %	61 %	57 %	65 %

Oversikten over brukerresultatene viser en betydelig nedgang i opplevd bistand til rengjøring i perioden 2002–2003, fra 4,7 til 3,7.

Lise Tanum Aulie, virksomhetsleder for pleie og omsorgstjenestene i kommunen:

- Her ligger den direkte årsaken i de innstrammings tiltakene vi i denne perioden har måttet gjennomføre. Det gir oss samtidig en god illustrasjon på hvordan de økonomiske rammene påvirker tilbudet og dermed brukertilfredsheten.

Brukernes tilfredshet viktigst

Lise Tanum Aulie understreker at for henne er brukernes tilfredshet med tjenestene det aller viktigste. Det er deres tilbakemeldinger som gir den viktigste indikasjonen på om man har lykket i arbeidet.

- *Andre indikatorer er selvsagt også viktige. De bidrar til å forstå og forklare. Alt henger sammen, og vi trenger kunnskap også om økonomi og medarbeidertilfredshet. Men jeg er veldig glad for at ikke lenger all oppmerksomhet er knyttet til budsjetter og økonomistyring. Det representerer et uheldig og etter mitt syn ensidig utgangspunkt for arbeidet med utviklingen av tjenestene.*

Tønsberg kommune har fått veldig gode brukertilbakemeldinger innenfor pleie- og omsorg. Virksomhetslederen uttrykker både overraskelse og glede over det, og ikke minst at man har klart å opprettholde et høyt nivå over noen år. Slikt skaper stolthet, både hos dem som er ledere og blant de ansatte.

- *Skal vi evne å videreutvikle og forbedre våre tjenester, blir dialogen rundt resultatene både med ansatte og brukerne helt avgjørende. Vi må nå helt ut i organisasjonen, til de som faktisk produserer tjenestene og de som mottar dem. Disse må få kunnskap om den nye nåsituasjonen og selv ta del i vurderingen av hva som nå må gjøres for å bringe oss videre «opp i stigen». På den måten sikrer vi både forankring gjennom medvirkning, og ansvarliggjøring av den enkelte.*



Virksomhetsleder Lise Tanum Aulie og brukerrepresentant Louise Undrum, pleie- og omsorg, Tønsberg.

Resultatene bestemmer prosessen

For å være tro mot prinsippet om forenkling, som er en grunnleggende ambisjon ved deres innføring av balansert målstyring, har man i forhold til brukerne latt resultatene bestemme prosessen. Det innebærer at man i oppfølgingen har valgt ulike opplegg for hvert år, avhengig av resultatene.

- *Første året – dialogkonferanse.*

Ved første brukeriundersøkelse var spenningen stor både blant personalet og brukerne. Resultatet viser at vi hadde en utfordring i forhold til informasjon. Kommunen var allerede i en prosess i forhold til eldreplanen med planlegging av en dialogkonferanse med brukere, pårørende og ansatte. Vi benyttet denne arenaen for å få drøftet resultatet med brukerne. Dialogkonferanse er en metode for brukermedvirkning basert på gjensidig og likeverdig læring. Vi lagde et møtepunkt og forberedte godt på tema, spørsmål og arbeidsmetodikk. 82 personer deltok, og vi fikk nyttige innspill på hva som var viktig for brukerne.

- *Andre året – kun informasjon.*

Resultatene var fortsatt meget gode på den andre brukerundersøkelsen. Man fikk i tillegg betydelig bedre tilbakemelding på indikatoren informasjon til brukerne, fra 4,3 til 5,1, noe som selvsagt måtte tas som uttrykk for at de tiltakene som ble iverksatt etter forrige måling, hadde hatt positiv effekt. På denne bakgrunnen fant man ut at det ikke var behov for noe omfattende oppfølgingsarbeid, og man «nøyde seg» med en enkel informasjon til brukerne.

Ikke mobiliser
og engasjer
brukerne like
intenst hele
tiden

■ *Tredje året – fokusgrupper.*

Så kom nedskjæringene og resultatene for 2003 som viste at brukertilfredsheten i forhold til «hjelp til rengjøring» hadde falt fra 4,7 til 3,7. I denne situasjon ble det vurdert som nødvendig å ta et fastere grep om oppfølgingen. Vi ville i dialog med brukerne igjen, noe vi også hadde behov for i forhold til ny organisering etter bestiller/utfører modell. 3 brukere, 3 pårørende og 2 representanter fra brukerorganisasjoner ble invitert til en 2 timers fokusgruppediskusjon. Vi forberedte oss godt også her, med fokus på likeverd, spørsmålsformuleringer og løsningsorientert tilnærming. Vi fikk verdifulle råd og brukerne tilbakemeldte at de opplevde det veldig positivt å delta. Blant annet ble det understreket at skriftlig informasjon var viktig.

Som det framgår av dette, legger virksomhetslederen vekt på ikke å mobilisere og engasjere brukerne like intenst hele tiden. Det skaper slitasje og vil lett kunne virke mot sin hensikt. De ønsker heller å involvere dem når resultatene er av en slik karakter at det gjør involvering nødvendig.

Metodeutvikling viktig.

For å kunne skape utvikling og forbedring, er god dialog viktig og nødvendig. Denne kommer imidlertid ikke av seg selv. Den kan faktisk noen ganger være svært så vanskelig å få i gang. I andre tilfeller «forstyrres» den av de meningssterke, de som alltid mener de har de rette svarene og som setter dagsorden. For å unngå å komme i slike situasjoner vil det være nødvendig å finne fram til nye arbeidsformer som stimulerer dialogen og gjør medvirkningen meningsfull for alle. Her ligger det også en utfordring. Pleie og omsorg i Tønsberg har i 3 år hatt fokus både på å tilegne seg kunnskap om og å bruke medvirkningsbaserte metoder i utviklingsarbeid. Dette bygger mye på *empowermentstrategi* og ressurs- og løsningsorientert kommunikasjon. Alle ledere og nøkkelpersoner i virksomheten er skolert i dette.

Barnehage

«Vinnerne»

Barnehagene får gjennomgående meget gode tilbakemeldinger fra brukerne, dvs foreldrene. Barnehagene er oftest brukerundersøkelsenes «vinnere»! Det viser også resultatene fra prosjektkommunene. Hva kan være årsaken til det? Hva kan andre sektorer lære?

Først og fremst handler det om gode tjenester. De ansatte er dyktige og tar hånd om barna på en måte som skaper trygghet hos foreldrene. Det er daglig og direkte kontakt mellom foreldre og ansatte, ofte også virksomhetslederen. Informasjon kan lett formidles begge veier, og det er lett å ta opp forhold som oppleves viktig for noen av partene.

Formidling av resultater til foreldrene varierer imidlertid også her:

- Noen sender ut skriftlig informasjon til alle foreldrene
- Noen informerer på foreldremøte, hvor resultatene også drøftes
- Andre bruker FAU som informasjons- og oppfølgingsarena

Hvordan mobilisere til forbedringsarbeid når resultatene er så gode?

Dette er en relevant problemstilling for alle som hele tiden scorer grønt. Virksomhetsleder Wenche Høgseth ved Tolvsrød barnehage i Tønsberg gir en spennende beskrivelse av sin «kamp» for å bli bedre enn gjennomsnittet;

- *Resultatene fra første brukerundersøkelse foreligger. Barnehagene scorer høyt, det er flott! Men jeg, eller barnehagen min, vi scorer under snittet. Jeg er skuffet, selv om jeg hadde en anelse på forhånd. Det er ikke kult å score under snittet ...Hva betyr dette? Er vi en dårligere barnehage enn de andre? Er jeg en dårlig leder? Ekle tanker.*
- *Jeg tenker, reflekterer. Jeg har mange forklaringer på hvorfor vi ligger under snittet, men det er det ingen som spør om. Noen forklaringer kan jeg ikke snakke om en gang. Ting vi ikke sier utad. Urettferdig, det der!
Jeg er irritert, litt frustrert, skuffet og forvirret. Hva sier jeg til medarbeiderne nå? Jeg sier ingen ting om mine mange tanker. Når jeg får sett det i perspektiv, er jo resultatene kjempegode, og det skal medarbeiderne ha honnør for! Jeg gir de positive tilbakemeldinger og sier ingenting om mine tanker og grublerier. Ikke tror jeg de er så opptatt av det heller. BMS? Brukerundersøkelse? De er opptatt av andre ting. Foreldrene sier forresten heller ingen ting, selv om de også har fått et pent brev med takk for hjelpen og tilbakemelding på at vi setter stor pris på deres hyggelige tilbakemeldinger.*
- *Året etter venter jeg like spent på resultatene fra andre brukerundersøkelse. Vi har hatt ett år hvor vi har satt fokus på noe av det brukerne ikke var helt fornøyde med, vært i dialog og endret praksis. Vil det synes på undersøkelsen?
Jippi!! Det synes! Skulle også bare mangle, så godt som vi har jobbet. Undersøkelsen viser en klar framgang på alle områder, og vi ligger ikke lenger under snittet ...viktig...! Benytter anledningen til å bruke BMS for alt det er verdt. BMS er en viktig temperaturmåler, vi har satt inn støtet der vi skulle, her får vi belønning for godt arbeid.
Tror jammen at jeg er en god leder jeg ... Det sier jeg ikke høyt.*



Virksomhetsleder og brukere ved Tolvsrød barnehage i Tønsberg

Foreldrene vil medvirke til bedre brukerundersøkelser

Det virker som det gjennomgående er lett å mobilisere foreldre til aktiv medvirkning. Mange av disse har etter hvert skaffet seg erfaring med resultatledelse i egen jobbsituasjon, og kan derfor bidra på en konstruktiv måte i oppfølgingen. Det er viktig at virksomhetslederne evner å utnytte denne kompetansen. Det store engasjementet blant disse brukerne gir seg også utslag i klare synspunkter på innholdet i brukerundersøkelsene:

- Spørreskjemaet dekker ikke alle viktige områder. Det fyller primært behovet for tilbakemeldinger til de ansatte. Kanskje burde man også stilt noen spørsmål knyttet til selve opptaksprosessen.
- Ikke alle spørsmålene oppleves like relevante og godt nok tilpasset lokale forhold.
- Noen ønsker mulighet for å gi kommentarer i tillegg til avkryssing på skjema.

Erfaringene med brukere både av barnehagetjenester og andre kommunale tjenester viser nokså entydig deres ønske om å kunne ta del i utviklingen av de verktøyene som ligger til grunn for resultatledelse – og nødvendigheten av faktisk å involvere dem i det arbeidet. Det vil bidra til en viktig kvalitetssikring, men også til større eierskap og engasjement.

4.4 Økonomifokus

Alle prosjektkommunene har opplevd mer eller mindre tøffe økonomiske tak etter at man innførte resultatledelse. Da blir det både viktig, og for mange sikkert også interessant å se på hvordan oppfølgingen av indikatorer innenfor økonomifokuset har fungert.

- Hvordan er oppmerksomheten knyttet de andre fokusområdene blitt ivaretatt?
- Har man lyktes med å få økonomien under kontroll?

Her bruker vi Drammen kommune som eksempel.

Rapporteringen på ulike styringsindikatorer innenfor fokusområdene har forskjellig frekvens i Drammen som i andre kommuner.

De fleste resultater måles ca. en gang i året, for eksempel resultater på medarbeiderundersøkelser og spørreundersøkelser. Andre resultater må rapporteres tettere for å ha nødvendig kontroll og mulighet til å iverksette tiltak så tidlig som mulig. Eksempel på slike resultater er sykefraværstatistikk og avvik på budsjettet.

Underskudd snudd til overskudd

Etter to vanskelige år med regnskapsunderskudd i Drammen kommune, ble 2003 et vendepunkt. Et underskudd i 2002 på 83,7 mil. kr. ble snudd til et overskudd på 83,9 mil. kr.

Innsparingstiltakene som ble iverksatt høsten 2002 hadde gitt full effekt året etter. Resultatforbedringen ble på 195 mil. kr, etter at utgiftene ble redusert med 5,8 % (135 mil) og inntektene økte med 3 % (60 mil).

Hvordan man klarte det

Nøkkelen til at man lykkes med denne snuoperasjonen var tettere økonomirapportering og oppfølging av virksomheter med «røde tall», det vil si avvik fra akseptabelt ambisjonsnivå.

Fra og med januar 2003 ble det iverksatt rutiner for månedlig økonomirapportering. I den forbindelse ble det utviklet en web-basert løsning for å tilrettelegge og forenkle rapporteringen. Web-løsningen var rasjonell og effektiv og gjorde det mulig å opprettholde tidsfrister for rapportering, for kontroll og for oppfølging. Alle virksomhetsledere gjennomgikk sine månedssrapporter og kommenterte avvik.

Nå er rapporteringshyppigheten redusert til rapportering hvert 3. måned for virksomheter med «gult» eller «grønt» resultat. De som har «rødt» resultat rapporterer fremdeles hver måned.

I tillegg har rådmannen i etterkant av de månedlige bystyremøtene holdt orienteringsmøte med virksomhetslederne, hvor fokus i stor grad har vært økonomistyring.

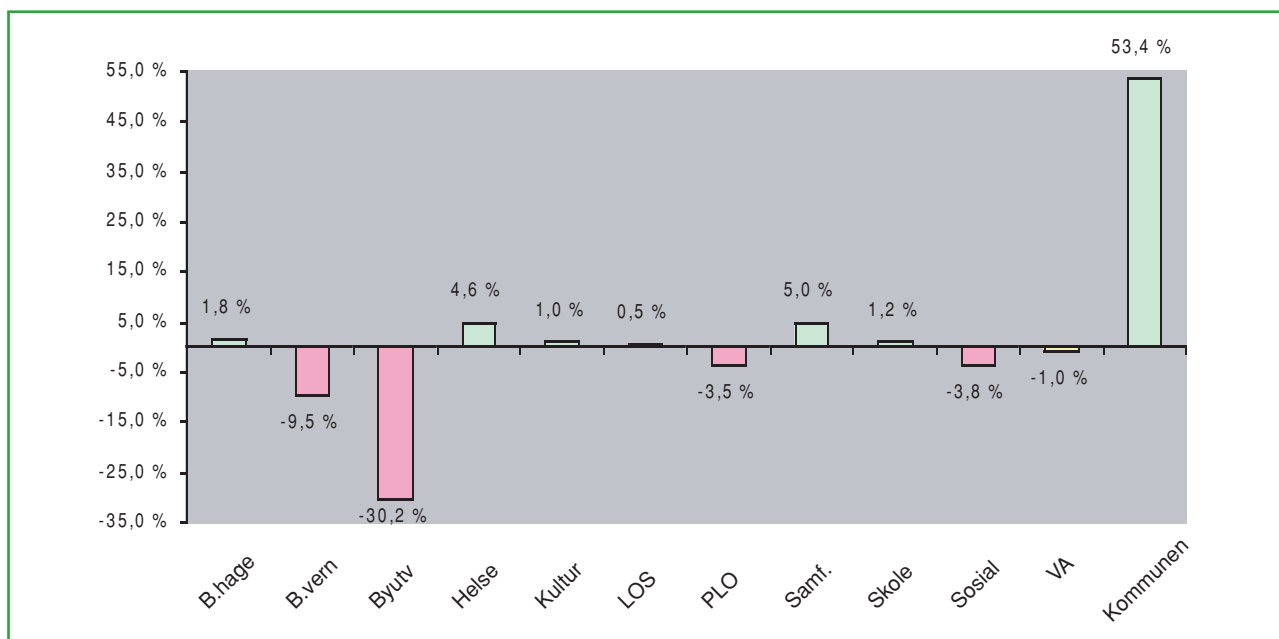
Åpenhet om resultatene

Rådmannen har utarbeidet en samlet økonomirapport for Drammen bystyre hver måned, og denne er offentliggjort på kommunens hjemmeside, samt oversendt formannskapetets medlemmer til orientering. I tillegg er det utarbeidet tertialrapporter

Samlet resultat 2003 for Drammen kommune i henhold til målekartet

Fokusområde	SI	Styringsindikator	Resultat	Ønsket	Nedre
Byutvikling	U11	Antall møteplasser	0,8	1	1
Byutvikling	U12	Brukertilfredshet med møteplassene	4,7	4,5	4,0
Byutvikling	U21	Andel virksomhetsplaner med byutvikl.tiltak	87 %	80 %	60 %
Byutvikling	U22	Andel gjennomførte byutv.tiltak i virk.planene	93 %	100 %	80 %
Brukere	B11	Serviceerklæringer er utviklet	88 %	100 %	80 %
Brukere	B21	Brukertilfredshet med tjenestetilbudet	4,7	4,5	4,0
Brukere	B31	Brukertilfredshet med medvirkningen	4,2	4,5	4,0
Økonomi	Ø21	Avvik i forhold til budsjett	53,4 %	0	-2 %
Medarbeidere	M11	Medarbeidertilfredshet	4,4	4,5	4,0
Medarbeidere	M12	Sykefravær	10,4 %	1% bedre	uendret
Medarbeidere	M21	Utviklingsmulighet	4,0	4,5	4,0
Medarbeidere	M31	Medvirkning	4,4	4,5	4,0
Læring og fornyelse	L11	Endringsvilje	3,9	4,5	4,0

med spesielt grundig analyse av de økonomiske forhold. Disse er behandlet i henholdsvis formannskap og bystyre på vanlig måte.



Drammen kommune. Styringsindikator Ø21, avvik i forhold til budsjett, fordelt etter programområde

4.5 Samfunnsfokus

Byutvikling i Drammen

I motsetning til Drammen og Bærum, har Tønsberg kommune ikke et eget fokusområde knyttet til mer generell samfunnsutvikling i sitt målekart. Mens Bærum kommune har «livskvalitet» som sitt samfunnsfokus, har Drammen «byutvikling». Kommunens målekart for dette fokusområdet må forstås ut i fra deres ønske og intensjon om at det skal være et insentiv for virksomhetene til å ha et aktivt samfunns- eller byutviklingsengasjement. Valg av kritiske suksessfaktorer og styringsindikatorer reflekterer nettopp dette;

Fokusområde byutvikling
Drammen kommune

Kritiske suksessfaktorer	U1. Deltakelse av samfunnsaktører i byutviklingen U2. Virksomhetenes rolle i byutviklingen er definert.
Styringsindikatorer	U1.1. Antall møteplasser U1.2. Opplevd tilfredshet med møteplassene U2.1. Andel virksomhetsplaner med byutviklingstiltak U2.2. Andel gjennomførte byutviklingstiltak i virksomhetsplanene

Registrering skal benyttes som viktigste målemetode. Andre kommuner med et eget samfunnsfokus bruker vanligvis *innbyggerundersøkelser* som målemetode. Vanligvis utarbeides disse av TNS Gallup og gjennomføres hvert 3. eller 4. år.

For Drammen kommune sin del er man derfor ikke avhengig av en innbyggerundersøkelse for å bringe frem kunnskap om utviklingen innenfor dette fokusområdet.

Likevel valgte man å gjennomføre en slik undersøkelse våren 2004, som ble presentert i media medio juni. Resultatene i seg selv var gjennomgående svært oppløftende for kommunen, se leder i Drammens Tidene.

Men resultatene knytter i liten grad an til målekartet, bortsett fra for styringsindikatoren brukertilfredshet innenfor fokusområdet brukere. Her fremkommer det resultater som i noen tilfeller viser seg/vil kunne vise seg å være forskjellig fra det som kommunens egen brukerundersøkelse uttrykker. Dette henger sammen med at det benyttes ulike målgrupper. I kommunens brukerundersøkelse er det kun de faktiske brukerne av tjenestene som blir spurt, i innbyggerundersøkelsen svarer også de som ikke har et tilbud på området.

For ikke å skape unødvendig forvirring og uklarhet vil det for alle kommuner som bruker både egne brukerundersøkelser innenfor de ulike tjenesteområdene og innbyggerundersøkelser, være viktig å klargjøre forholdet mellom disse.

4.6 Styrkes dialogen – brukes de gode resultatene?

Etter å ha presentert og drøftet erfaringer med oppfølgingen av ulike resultater knyttet til kommunenes målekart, er det to viktige spørsmål som trenger seg på:

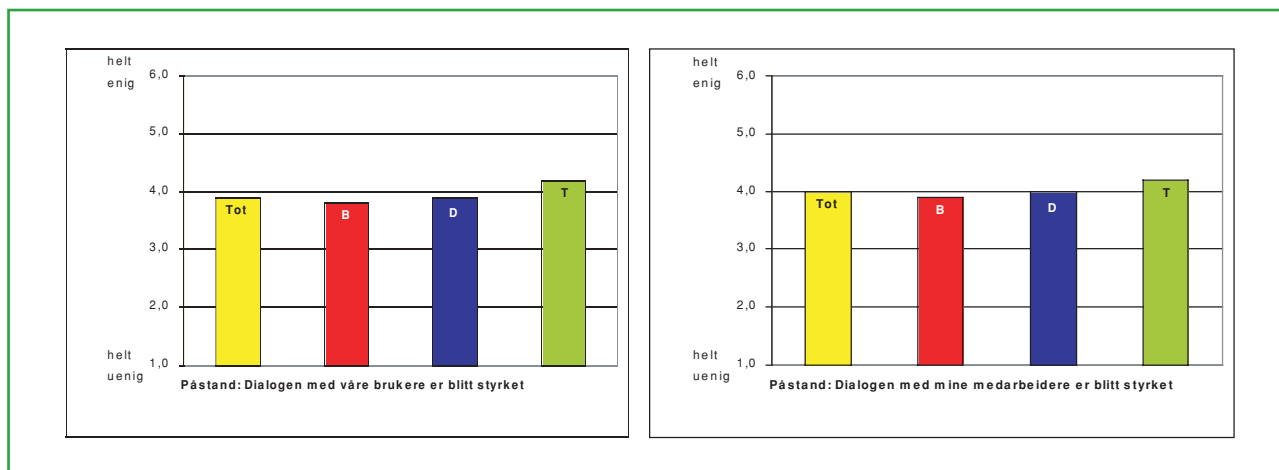
- Bidrar systemet med resultatledelse i virkeligheten til en reell styrking eller forbedring av virksomhetenes og virksomhetsledernes dialog med brukerne og de ansatte?
- Det fremkommer mange gode resultater innenfor alle fokusområder. Blir de gode resultatene godt nok brukt?



Faximile oppslag
Drammens tidene,
16.07.04.

Dialogen er styrket

Virksomhetsledernes syn på om dialogen er blitt styrket, er vist i figurene under.



Virksomhetslederundersøkelse kommunene Bærum, Drammen og Tønsberg. Uvikling av dialogen med ansatte og brukere

De aller fleste sier seg delvis enig i den påstanden, dvs. svarer 4. Resultatene er tilnærmet like på begge spørsmålene, men Tønsberg som har lengst erfaring, scorer høyest.

Gode resultater brukes ikke godt nok

Det foreligger ikke noe materiale som kan gi et klart svar på spørsmålet, men erfaring tyder dessverre på at «grønne søyler» brukes alt for lite, både av toppladse og virksomhetsledere.

Som tidligere påpekt er resultatene fra målingene som gjennomføres ofte overraskende gode. Bærum kommune oppnådde 5,0 i gjennomsnitt på tilbakemeldinger fra vel 23.000 brukere av ulike tjenester i kommunen. Pleie og omsorgssektoren som ofte får kritikk i media pga. sviktende forhold, scorer også utrolig høyt på disse undersøkelsene. Tilsvarende er også resultatene fra medarbeiderundersøkelsene ofte svært positive.

Noen ledere er flinke til å fokusere på de gode resultatene, skape begeistring og entusiasme både internt og eksternt. Men for mange av de som får disse gode tilbakemeldingene, har ofte litt tungt for å ta de inn over seg og uttrykke begeistring. Noen velger i stedet å innta en nesten tvilende holdning til troverdigheten i materialet, mens andre nokså umiddelbart velger å henlede oppmerksomheten på de dårligste resultatene.

Dette er både synd og uheldig. Kommunal sektor og kommunale tjenester trenger å skape stolthet hos sine ansatte for det de utretter. Det er derfor en viktig lederutfordring å skape positiv mobilisering rundt gode resultater.

4.7 Anbefalinger

Oppfølgingen i forhold til ansatte og brukere er en kritisk og helt avgjørende faktor for å lykkes med resultatledelse som utviklingssystem, og dermed som redskap for utvikling og omstilling i kommunal sektor. Her spiller virksomhetslederne en meget viktig rolle. Noen viktige råd til disse er;

A. Ta tilbakemeldinger på alvor

Ansatte og brukere som har deltatt i en medarbeider- eller brukerundersøkelse, må ha krav på å få en eller annen form for tilbakemelding. Et minimum vil være at de får tilgang til resultatene. Men det er på ingen måte nok. Resultatene må også følges opp, og det er et lederansvar. Dette kan gjøres på flere måter, fra å gå tilbake til de som har svart og be om forklaringer på hvorfor de har svart som de har, til umiddelbart å iverksette tiltak for å bedre situasjonen. Det å vurdere for dårlige resultater (røde) som relativt positive eller «som forventet», kan være et uttrykk for ikke å ta tilbakemeldinger på alvor. Uten noen form for tilbakemelding vil de ansatte oppleve medarbeiderundersøkelsen og brukerne brukerundersøkelsen som verdiløs, og oppslutningen om disse vil med stor sannsynlighet bli dårligere neste gang den gjennomføres.

B. Etabler faste rutiner

Erfaring viser at faste rutiner for hvordan oppfølgingen skal gjennomføres, øker både kvaliteten og deltakelsen. Rutinene knytter seg til den såkalte «resultat-sløyfa». Når denne er etablert av rådmannen, er det virksomhetsleder sitt ansvar å konkretisere den i forhold til egen enhet. Når og hvordan skal resultatene bli lagt fram for personalet og de ansatte? Når skal tiltak med hensyn til forbedring eller vedlikehold av prestasjoner være gjennomført osv? På denne måten blir systemet mer tydelig og forutsigbart for alle som blir berørt. Både de ansatte og brukerne vet hva de har å forholde seg til.

C. Ta nye metoder i bruk for å utvikle dialogen

Mange virksomhetsledere uttrykker behov for å kunne ta i bruk nye metoder for å utvikle dialogen både med de ansatte og brukerne. Man blir lett for stereotyp og forutsigbar, nesten litt kjedelig. Ofte er det også slik at et adferdsmønster går igjen, det er de samme personene blant personalet eller brukerne som hele tiden er aktive og som prøver å få gjennomslag for sine synspunkter. Hva kan man da gjøre for å få til endring og skape vitalisering ved å gi rom for større bredde og mangfold i dialogen?

Det finnes mye spennende involveringsmetodikk og noen er flinkere til å eksperimentere enn andre. Litt kursing og ikke minst erfaringsutveksling i ledernetverkene kan derfor gi gode resultater.

D. Slutt å syt – begynn å skryt

Som tidligere påpekt i denne veilederen, er resultatene fra de målingene som gjennomføres, ofte overraskende gode. Men de som får disse tilbakemelding-

ene har ofte litt tungt for å ta de gode resultatene inn over seg og uttrykke begeistring. Noen velger i stedet å innta en nesten tvilende holdning til troverdigheten i materialet, mens andre nokså umiddelbart velger å henlede oppmerksomheten på de dårligste resultatene. Man skal selvsagt akte seg vel for å bli selvgod og påtrengende selvtilfreds, men det ligger også en fare i man stimulerer holdninger som fokuserer syting og misfornøydhet. I alle organisasjoner er motivering av ansatte en grunnleggende viktig oppgave for de som utøver et lederansvar. I perioder med store endringsprosesser som kanskje fører med seg både reduksjon av tjenestetilbud og bemanning, vil dette behovet være ekstra stort. Alle har vi et inderlig ønske om å få anerkjennelse for den jobben vi gjør og å ta noen positive tilbakemeldinger direkte fra vår ledelse. Mennesket utvikler seg ikke bare gjennom kritikk og stadig nye oppgaver alene. Det må også gis positiv støtte og ros. Ofte er det viktigere enn økonomisk bonus.

E. Skap forståelse gjennom medvirkning

Det er kun aktiv medvirkning i utviklingen av de verktøyene som brukes, som skaper den beste forankringen og det største eierskapet i organisasjonen.

Gjenkjennelse er viktig. Kjente problemstillinger gir grunnlag for en konstruktiv og god dialog rundt resultatmålingene. Både ansatte og brukere må oppleve at det dreier seg om deres hverdag og deres problemstillinger. De bør derfor få anledning til å medvirke i utforming av eget målekart og spørsmål i ulike undersøkelser, der en skaper balanse mellom standardiserte spørsmål for alle deler av tjenesten og unike spørsmål som er aktuelle for enkelttjenester eller virksomheter. Dialogen må foregå på slike arenaer at selv den minst aktive kan føle seg bekvem med å delta.

Skal utviklingsperspektivet styrkes, må behovet for standardisering underordnes nødvendigheten av noe mer skreddersøm tilpasset hver enkelt virksomhet, i hvert fall i startfasen. Det innebærer igjen at ønsket om resultater som lett kan brukes til å sammenlikne prestasjoner innenfor en sektor på nasjonal eller regional basis, må veies opp mot behovet for å skape bedre forankring og dermed større bruk av resultatene til utvikling i den enkelte virksomhet.

F. Motiver for deltakelse

Oppslutningen om ulike spørreundersøkelser representerer en betydelig utfordring. Når oppslutningen om en medarbeider- eller brukerundersøkelse for eksempel blir lavere enn 50 prosent, vil det svekke tiltroen til resultatene. Skal denne målemetoden kunne brukes over tid, er det nødvendig med høyere oppslutning. Å pålegge ansatte å svare på en medarbeiderundersøkelse vil være uheldig. Det i seg selv vil kunne påvirke de svarene som gis. Utfordringen ligger derfor i å skape en positiv motivasjon for å delta, noe som først og fremst kan gjøres gjennom i praksis å dokumentere positive vilje til å følge opp resultatene i forhold til de ansatte og brukerne.

Integrering til andre planverktøy og -prosesser

kapittel 5

En viktig intensjon med innføring av resultatledelse er at det skal bidra til forenkling. De verktøyene som etableres skal ikke komme i tillegg til de plan- og styringsverktøy man allerede har, men erstatte eller integrere disse og bidra til forenkling og mer oversiktligheit.

Det er viktig at oppfølgingen av resultatene fra målekartet skjer på tidspunkt som gjør at tiltakene raskt kan bli integrert i prosessene knyttet til de øvrige planverktøyene, som virksomhetsplaner og budsjett.

Klarer man så å følge dette opp i praksis, og i tilfelle hvordan gjøres det?

Dette er tema for denne delen av veilederen. Vi har valgt å la Tønsberg kommune være utgangspunkt for dokumentasjon og drøfting, siden dette er prosjektkommunen som har lengst erfaring på området. Vi har også funnet det pedagogisk mest hensiktsmessig å fremstille de helhetlige grepene knyttet til én kommune. De praktiske grepene kommunen har valgt å gjøre i forhold til integrering til andre planverktøy og planprosesser, er basert på eget utgangspunkt og egne behov, og de fungerer godt. Andre kommuner gjør helt sikkert dette noe annerledes, med tilsvarende nytte. Her er det åpenbart «flere veier som fører til Rom».

5.1 Nærmere om utgangspunktet til Tønsberg kommune

I 1998 innførte Tønsberg som en av de aller første kommunene i landet en mer utflatet organisasjonsstruktur, hvor virksomhetene ble tillagt et langt større selvstendig ansvar for utviklingen av tjenestetilbudet. Siden har mange kommuner fulgt etter.

Som et ledd i denne omorganiseringen ble de fleste av rådmannens stab-/ støttefunksjoner lagt inn under det nyetablerte Utviklingssenteret. Denne enheten ble tillagt en viktig rolle i den videre omstillingsprosessen i kommunen, noe som blant annet førte med seg deltakelse i en rekke regionale og nasjonale utviklingsprosjekt som f. eks. et kvalitetsindikatorprosjekt i regi av KS og to prosjekt knyttet til balansert målstyring/resultatledelse i regi av KRD.

Leder av Utviklingssenteret og en av «ideologene» bak realiseringen av Tønsberg kommune sitt slagord om å utvikle «nye tanker på gammel grunn», har vært Pål Thalmann. Han har gått i spissen for mange av de nye utviklingsprosjektene, har vært prosjektleder for innføringen av balansert målstyring og ledet arbeidet med ny kommuneplan. Han er tidligere rektor og hovedtillitsvalgt for Norsk Lærerlag i Vestfold. Nå er han leder for en nyopprettet virksomhet for samfunns- og kulturtjenester, som har overtatt en del oppgaver fra det tidligere Utviklingssenteret.

Forenkling og eierskap.

- *Vårt planleggingssystem var forankret i den gamle, hierarkiske organisasjonsstrukturen, basert på sterk sentral styring og kontroll. Den nye organisasjonen gjorde*



Pål Thalmann, virksomhetsleder, samfunns- og kulturtjenester Tønsberg kommune

krav på andre planleggingsverktøy som var bedre egnet til utøvelse av ledelse, særlig på virksomhetsnivå. Vi har derfor vært opptatt av at hele planleggingssystemet måtte forenkles, bli mer oversiktlig og enklere å anvende, spesielt for virksomhetslederne, men selvsagt også for politikerne og rådmannen.

- *Og så har vi tidlig erkjent at skal nye systemer komme til praktisk anvendelse, må de som skal bruke dem ha et eierskap til dem. Noe man etter vårt syn kun oppnår gjennom å få mulighet til å medvirke i utviklingen. Derfor har brei involvering av virksomhetsledere, ansatte/tillitsvalgte og delvis brukere vært helt grunnleggende når vi har utviklet våre målekart. På tilsvarende måte har også innbyggerne og de folkevalgte blitt involvert i prosessen med utvikling av ny Kommuneplan.*

5.2 Plangrunnlaget

Plandokumenter

Kommunen benytter i dag følgende plandokumenter:

- Kommuneplan (12 års perspektiv)
- Felles målekart
- 4-årige kommuneplanmål med økonomiplan og budsjett
- Virksomhetsplaner
- Periodiske regnskapsrapporter
- Årsregnskap
- Årsmelding
- Lederavtaler

Sammenhengene

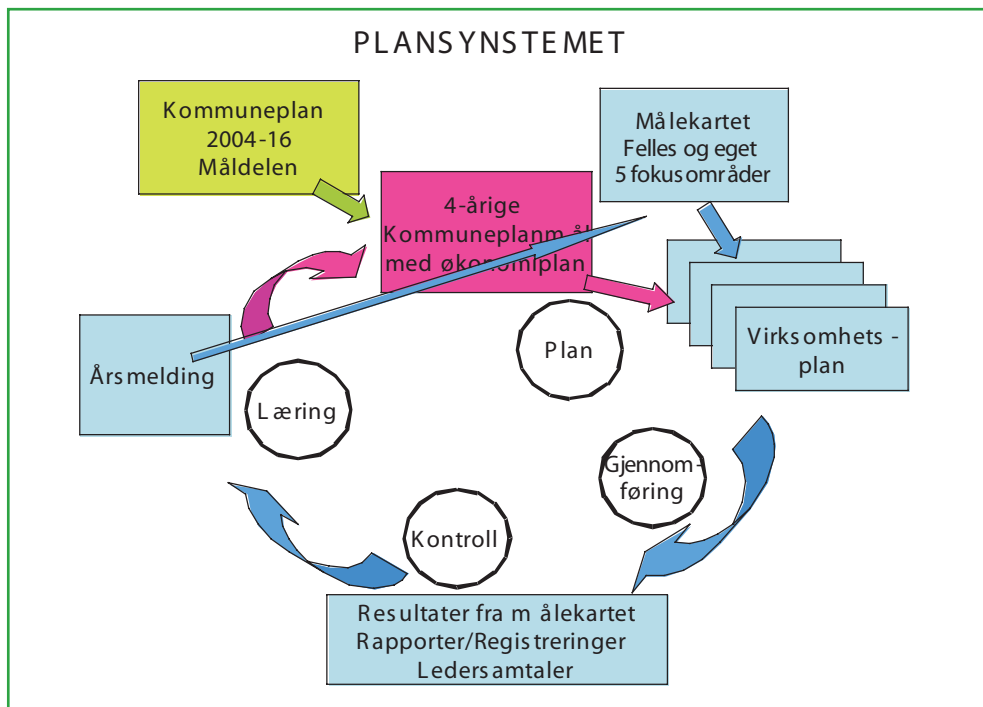
Sammenhengen mellom disse dokumentene kan fremstilles som i figuren.

Virksomhetslederne har i prinsippet to typer føringer de må forholde seg til i arbeidet med sine virksomhetsplaner;

- Målekartet (felles og eget) og resultatene knyttet til dette slik de fremkommer i årsmeldingen.
- Revidert Kommuneplanmål og økonomiplan for neste fireårsperiode.

Budsjettet ligger i første året i påfølgende fireårsperiode

På denne måten vil man på virksomhetsnivå evne å få fokus både på kommuneplanens langsiktige mål som er politisk utviklet og besluttet, og de mer kortsiktige driftsoppgaver som relaterer seg til enhetens målekart.



Plansystemet
i Tønsberg kommune

Målekartet kan ikke dekke alt

- *Vi har tatt konsekvensen av at ikke alle typer mål kan finne sin plass i hver virksomhet sitt målekart. Et forsøk på å gjøre det, ville gjort målekartet til noe helt annet enn det nå er. Det ville blitt langt mer omfattende og mindre fokusert. Men samtidig vet vi at det eksisterer politisk langsiktige mål for kommunen nedfelt i kommuneplanen som administrasjonen har ansvaret for å søke realisert. Vi kan ikke løpe fra de krav som et folkestyre innebærer. Derfor får virksomhetslederne i hvert fall to «regimer» å forholde seg til; eget målekart og 4-årige kommuneplanmål med økonomiplan. Men mange har faktisk også et tredje «regime», nemlig nasjonalt besluttede mål og tiltak innenfor visse virksomheters tjenesteområde.*
- *Men slik er virkeligheten i det samfunnssystemet vi er en del av. Det er flere som ønsker å ha et ord med i laget ikke bare angående hva som skal gjøres, men også hvordan. Vi har utviklet et plansystem som er bedre enn det vi hadde tidligere, som prøver å ivareta ulike interesser og behov, men som helt sikkert har potensial til forbedring.*

5.3 Litt om plandokumentene

Kommuneplan – måldelen

Måldelen i kommuneplanen ble vedtatt av bystyret 14. april i år, etter en planprosess som hadde pågått nesten tre år, med brei involvering av innbyggere og politikere. Selv om planen ble utviklet etter at kommunene hadde fått vedtatt sitt felles målekart, blir dette innholdsmessig ikke reflektert i dokumentet. Planen inneholder kommunens visjon og overordnede mål, samt målformuleringer innenfor åtte definerte fagområder;

- Barn og unge
- Helse- og sosiale tjenester
- Kultur
- Næringsutvikling
- Transport og samferdsel
- Arealforvaltning
- Miljøvern
- Administrativ styring – fellesfunksjoner

Fornøyd med ny Kommuneplanen

- *Jeg opplever at den nye kommuneplanen har fått en helt annen posisjon enn den forrige. Den brukes mer aktivt, og for enkelte virksomhetsledere har den nærmest status som en virksomhetsplan. Bakgrunnen for dette tror jeg henger sammen med innhold og struktur i planen, samt den breie prosessen som ligger bak. Tidligere var den mer «teknisk» og detaljert, nå er den mer oversiktlig og mer målfokusert.*



Viktig med et stort politisk engasjement

- *Jeg mener det er grunnleggende viktig å legge til rette for et aktivt og konstruktivt politisk engasjement. Vårt folkestyre krever det. Dessuten øker den administrative viljen til å bruke dette som en overordnet plan, når man vet at innholdet er godt forankret i det politiske miljøet. Politikerne har sin viktige rolle å spille, og jeg tror det er viktig at vi er tydelige i anvisning av hva som er deres ansvar og enemerker.*

Forside kommuneplan

Målekartet

Tønsberg har utviklet ett felles målekart som gjelder for alle virksomhetene. Dette består av fokusområdene;

- Brukere
- Medarbeidere
- Læring og fornyelse
- Økonomi
- Interne prosesser og rutiner

Man har med andre ord valgt ikke å ta med et eget fokusområde for mer generell samfunnsutvikling.

Hver virksomhet har dessuten mulighet til å utvikle egne kritiske suksessfaktorer og måleindikatorer i tillegg til de som står i det felles målekartet. Disse blir lagt inn i det felles målekartet, slik at rent fysisk opererer alle kun med ett målekart.

4-årig kommuneplanmål med økonomiplan

Dette er et dokument i tre deler som revideres årlig;

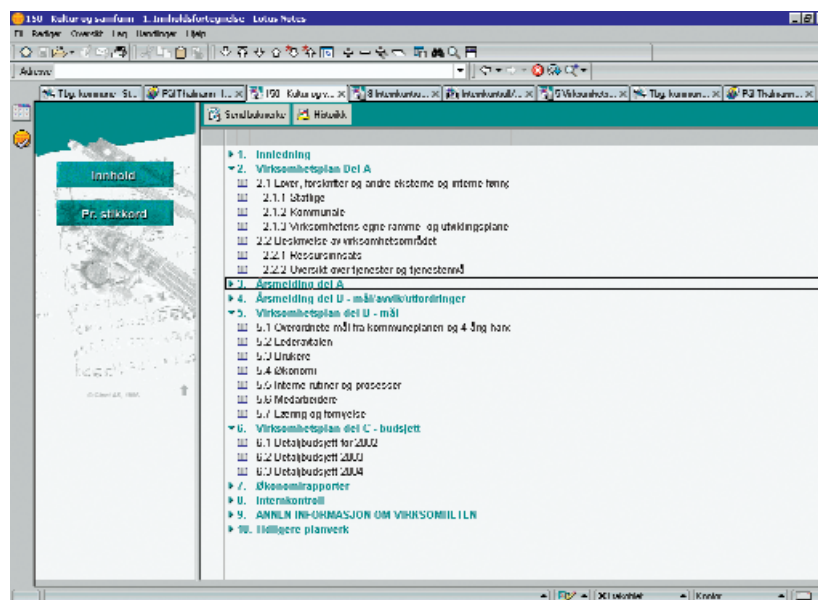
- Del I Fokusering av viktige utfordringer lokalt/regionalt/nasjonalt
- Del II Klargjøring av overordnede satsingsområder med tilknyttede kommuneplanmål
- Del III Økonomidel med kommende års budsjett og prioriterte mål fra kommuneplan

I del II kobles kommuneplanens mål med den strukturen målekartet er oppbygd etter, med noen justeringer. For å unngå for mange satsingsområder, er fokusområdene medarbeidere, læring og fornying og interne rutiner og prosesser, slått sammen under overskriften «Medarbeidere». Så har man i tillegg tatt inn et nytt satsingsområde under overskriften «Lokalsamfunnsutvikling». Men siden dette ikke gjøres til et fokusområde på virksomhetsnivå, innebærer det at de ulike mål og tiltak som her legges inn skal følges opp av angitte fagområder. Dette fremgår av eksemplet under. Her ser vi også at de fleste av målene under de andre fokusområdene er nærmest identiske med målformuleringene i målekartet.

Tønsberg kommune avviker her fra de andre prosjektkommunene. Både Drammen og Bærum har valgt å legge samfunnsutvikling inn i kommunens felles målekart. Dette er begrunnet ut fra at alle kommunale tjenester skiller seg fra private ved at de også skal ivareta et samfunnshensyn, noe man da mener blir gjort tydelig ved å formulere noen felles mål for alle virksomheter knyttet til et slikt fokusområde.

Virksomhetsplan

De fleste virksomhetsplaner er bygd opp etter følgende struktur;



Kommunen har utviklet en mal for hva virksomhetsplanene skal inneholde, kfr.den beskrivelsen som her er hentet fra kommunens database. Virksomhetsplanen tar inn i seg flere elementer;

- Overordna føringer/rammer og beskrivelser (virksomhetsplan del A)
- Rapporteringen om status og resultater fra siste periode (årsmelding del A og B)
- Mål/tiltak i neste periode (virksomhetsplan del B)
- Budsjett for neste periode sammenholdt med tidligere år (virksomhetsplan del C)
- Annen informasjon vedrørende enheten

Utgangspunktet for handlingsdelen av virksomhetsplanen (del C) er den oppsummeringen som ligger i årsmeldingen og som relaterer seg til målekartet, samt overordna mål i kommuneplan og 4-årig Handlingsplan (pkt. 5.1)

Her er mål/tiltak prioritert i forhold til alle fokusområdene. I tillegg har man lagt ut innholdet/ endringer i virksomhetsleder sin lederavtale kfr. pkt. 5.5.

På denne måten blir det gode og tydelige koblinger mellom virksomhetens kort og langsiktige mål (målekart/kommuneplan), resultatene (årsmeldingen), virksomhetens nye handlingsplan og budsjettet.

Årsmelding

Kommunens årsmelding bygger i vesentlig grad på årsmeldingene fra virksomhetene.

Virksomhetenes årsmelding er todelt, del A sammenfatter oppnådde mål og utfordringer framover, mens del B har en gjennomgang av alle fokusområder med hensyn



INNHOLDSFORTEGNELSE

DEL 1	RADMANNENS KOMMENTARER	4
1.1	OPPSUMMERING AV 2003	4
1.2	UTVIKLINGSPLANEN 2003	5
1.3	UTFORDRINGER 2003	7
DEL 2	ØKONOMISKE NØKKELTALL	9
2.1	INVESTALL	9
2.2	INNTAKT	12
2.3	UTGIFTER	14
2.4	BALANSL	16
2.5	Jvntakningsfondet	18
DEL 3	BESKRIVELSE AV TJENESTEGRUPPENE MED TILHØRENDE VIRKSOMHET	21
3.1	FUNKSJONER BRUKERE – KOMMUNEN SAMLET	22
3.2	FOKUSOMRÅDE: MEDARBEIDERNE – KOMMUNEN SAMLET	23
DEL 4	TJENESTEGRUPPE: POLITISK OG ADMINISTRATIV STYRING	24
4.1	POLITISK STYRING OG KONTROLL I ORGANISERTE BESKRIVELSE	24
4.2	STYKKESTØTTE FUNKSJONER	26
4.2.1	Fokusområde brukere	26
4.2.2	Fokusområde økonomi	33
4.2.3	Medarbeiderrelaterte målindikatorer	34
DEL 5	TJENESTEGRUPPE: BARN / UNGE	36
5.1	NÆRMERE VURDERING OG BESKRIVELSE AV TJENESTEGRUPPE BARN/UNGE	36
5.1.1	Fokusområde brukere	36
5.1.2	Fokusområde økonomi	40
5.1.3	Fokusområde medarbeidere	47
DEL 6	TJENESTEGRUPPE: ELDERE / FUNKSJONSHEMMEDE	48
6.1	NÆRMERE VURDERING OG BESKRIVELSE AV TJENESTEGRUPPE ELDERE/FUNKSJONSHEMMEDE	48
6.1.1	Fokusområde brukere	49
6.1.2	Fokusområde økonomi	54
6.1.3	Fokusområde medarbeidere	59
DEL 7	TJENESTEGRUPPE: HELSE / SOSIAL	67
7.1	NÆRMERE VURDERING OG BESKRIVELSE AV TJENESTEGRUPPE HELSE/SOSIAL	67
7.1.1	Fokusområde brukere	67
7.1.2	Fokusområde økonomi	69
7.1.3	Fokusområde medarbeidere	81
DEL 8	TJENESTEGRUPPE: KULTUR	82
8.1	NÆRMERE VURDERING OG BESKRIVELSE AV TJENESTEGRUPPE ANDRE KOMMUNALE TJENESTER	82
8.1.1	Fokusområde brukere	82
8.1.2	Fokusområde økonomi	86
8.1.3	Fokusområde medarbeidere	87
DEL 9	TJENESTEGRUPPE: TEKNISKE TJENESTER	89
9.1	NÆRMERE VURDERING OG BESKRIVELSE AV TJENESTEGRUPPE TEKNISKE TJENESTER	89
9.1.1	Fokusområde brukere	89
9.1.2	Fokusområde økonomi	95
9.1.3	Fokusområde medarbeidere	97

Årsmelding Tønsberg kommune; forside og innholdsfortegnelse

til mål/avvik/utfordringer. Her danner med andre ord målekartet mal for rapporteringen.

Kommunens årsmelding inneholder først en oppsummering av samla resultater, utviklingstiltak og utfordringer for perioden, deretter gjøres det opp status og drøftes utfordringer for fokusområdene økonomi, brukere og medarbeidere.

Hovedtyngden av årsmeldingen tar for seg status og utfordringer for hvert hovedområde i kommuneplanen, med gjennomgående fokus på økonomi, brukere og medarbeidere. Her vil neste år også «samfunnsutvikling» inngå som et eget fokusområde.

Tønsberg kommune har lyktes med å oppnå en nesten entydig kobling mellom rapporteringen/årsmeldingen og de planleggingsregimer som danner basis for virksomhetsplanene, målekart og kommuneplan. De andre kommunene beveger seg i samme retning, men fortsatt er meldingene i relativt liten grad preget av de bakenforliggende planverktøyene.

5.4 «Årshjulprosessen»

«Årshjulprosessen» handler om hvordan arbeidet med de ulike plandokumentene fases inn i forhold til hverandre, i forholdt til ulike rapporteringer og i forhold til politisk behandling i løpet av kalenderåret. Dette er en like viktig og kanskje vel så vanskelig øvelse som å få de ulike plandokumentenes innhold og form avstemt i forhold til hverandre. Spesielt for virksomhetslederne handler det her om å:

- Finne en naturlig og god tilpasning i forhold til aktiviteten i egne virksomhet
- Gjøre prosessen effektiv, unngå ekstraarbeid. Det er viktig når de administrative ressursene er begrenset.

Årshjulet

Vi tar igjen utgangspunkt i Tønsberg kommune, og ser hvordan de så langt har valgt å tilpasse de ulike aktivitetene i årshjulet.

Sterke og svake sider ved årshjulprosessen

- *Styrken er at vi oppnår å koble alle plan- og styringsdokumentene effektivt sammen på en slik måte at:*
 - *Resultatene fra målekartet får rimelig umiddelbare konsekvenser ved at oppfølgingstiltakene sluses inn i virksomhetsplanene, budsjett- og handlingsplanprosessene.*
 - *De overordna målene og langsiktige strategiene (fokusområdene) reflekteres i det kortsiktige, operative arbeidet.*

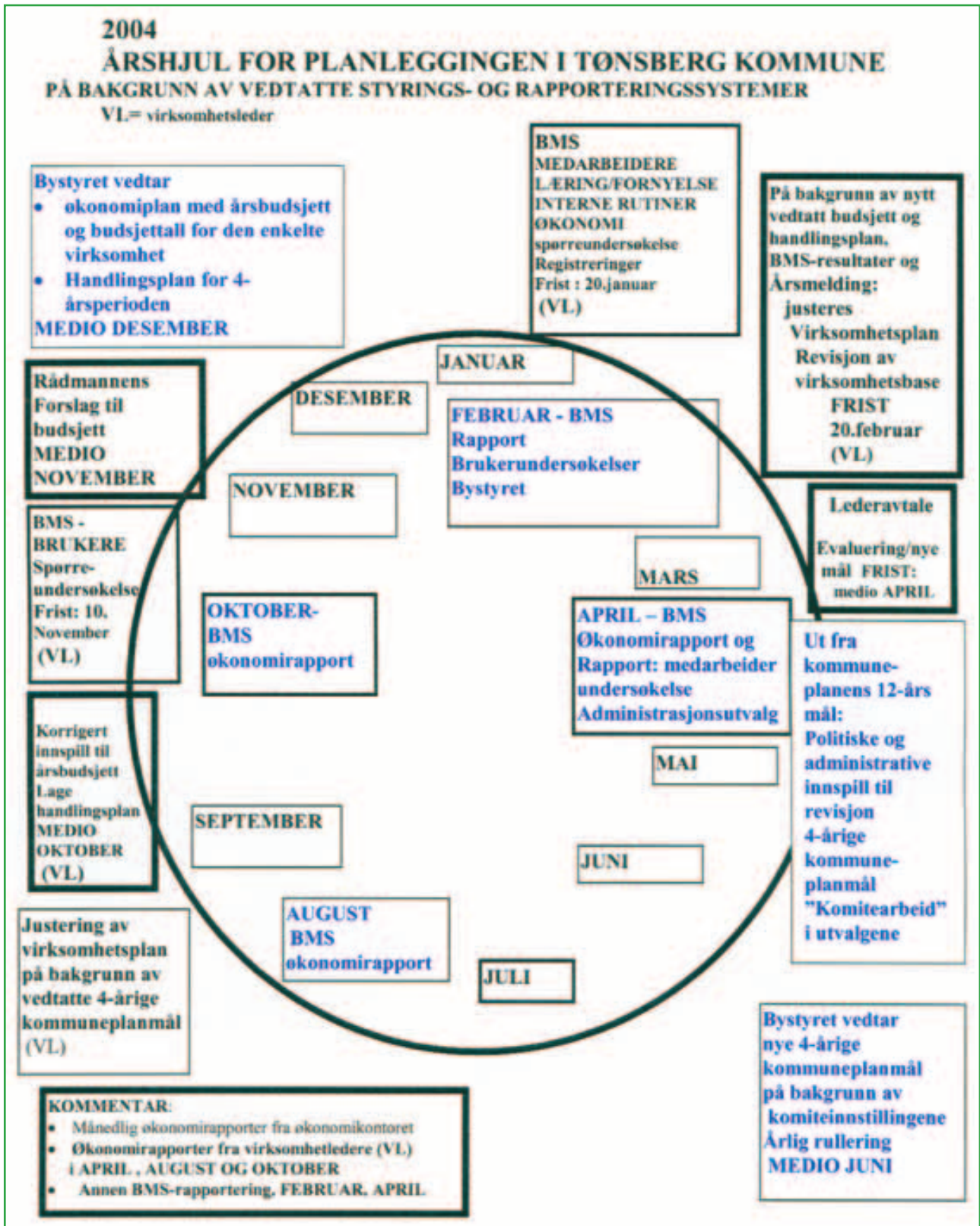
Svakheten knytter seg til tidsknapphet og problemer med å holde «tidsplanen». I år har vi f. eks både måttet skyve tidspunktet for revisjon av lederavtalene til mai/juni, og den politiske behandlingen av revidert 4-årig Handlingsplan til etter ferien.

Tidspunkt for resultatformidling.

Resultater knyttet til målekartet og 4-årig Handlingsplan fremkommer på ulike måter innenfor de forskjellige fokusområder:

Fokus	Indikator	Hypighet
Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Regnskap • KOSTRA 	Måned/tertiel/år 1-2 ganger årlig
Brukere	<ul style="list-style-type: none"> • Brukerundersøkelse • Registreringer/rapporter • kvalitetsindikatorer 	1 gang årlig Min. 1 gang årlig
Samfunn	<ul style="list-style-type: none"> • Innbyggerundersøkelser • Statistikk 	Hvert 3./4. år Løpende
Medarbeidere	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbeiderundersøkelse • Medarbeidersamtale • Statistikk (bl. a sykefravær) 	1 gang årlig Årlig (varierer) Måned/tertiel/år

Årshjul for planlegging i Tønsberg kommune.



Måned	Aktivitet
DES	Bystyret vedtar; <ul style="list-style-type: none"> Økonomiplan med årsbudsjett og budsjettall for den enkelte virksomhet. Handlingsplan for neste fireårs periode. Dette danner basis for det som skal skje det påfølgende år
JAN	Virksomhetslederne lager sine årsmeldinger med rapportering innenfor alle fokusområder basert på; <ul style="list-style-type: none"> Resultater fra bruker- og medarbeiderundersøkelsene Regnskapstall Andre registreringer
FEB	Virksomhetslederne foretar, med grunnlag i vedtatt budsjett og handlingsplan, samt oppsummering av egne resultater presentert i årsmeldingen; <ul style="list-style-type: none"> Revisjon av virksomhetsplan og budsjett Innspill til arbeidet med revisjon av den 4-årige Handlingsplan. Igangsetting av tiltak for resultatforbedring på de områder som blir prioritert i virksomhetsplanen
MARS	Rådmannen utarbeider; <ul style="list-style-type: none"> Årsmelding og årsregnskap. I disse dokumentene fremgår utviklingen i perioden relatert til kommunens valgte strategiske fokusområder og satsingsområdene i den fireårige handlingsplanen.
APRIL	Rådmannen; <ul style="list-style-type: none"> Evaluering og revisjon av lederavtalene med fastsetting av nye mål. Det er oppnådde og dokumenterte resultater som her er avgjørende.
	Administrasjonsutvalget behandler; <ul style="list-style-type: none"> Egen rapport om medarbeiderundersøkelsen og økonomirapport 1. kvartal
MAI	<ul style="list-style-type: none"> Arbeid i de politiske utvalgene knyttet til 4-årig Handlingsplan
JUNI	Bystyret vedtar; <ul style="list-style-type: none"> Reviderte 4-årige kommuneplanmål
AUG/ SEPT	Virksomhetslederne; <ul style="list-style-type: none"> Justerer egne virksomhetsplaner
OKT	Virksomhetslederne; <ul style="list-style-type: none"> Innspill til neste års budsjett.
NOV	Rådmannen; <ul style="list-style-type: none"> Forslag til budsjett og revidert 4-årig Handlingsplan .

Alle målinger som bygger på statistikk, herunder regnskap, kan det rapporteres på rimelig ofte, avhengig av behov. F.eks. rapporterer de fleste månedlig på regnskap/økonomi når styringsbehovet er stort. For denne type indikatorer vil det i hvert fall foreligge aggregerte tall ved årets utgang, som kan rapporteres i Årsmeldingen. Dermed vil resultatene også naturlig bli integrert i arbeidet med revisjon av plandokumenter som Virksomhetsplan og 4-årig Handlingsplan med Økonomiplan.

Utfordringene i forhold til resultatintegrering i plandokumenter er for de fleste kommuner størst når det gjelder tidspunkt for gjennomføring og presentasjon av ulike typer spørreundersøkelser;

- Første gangs resultater både fra medarbeider- og brukerundersøkelsene i Drammen kommune ble presentert medio august 2003.
- Bærum kommune gjorde tilsvarende resultatfremlegging medio desember samme år.
- Tønsberg har frem til nå lagt frem resultatene fra brukerundersøkelsene i desember og medarbeiderundersøkelsene i januar.
- Noen kommuner velger å gjennomføre brukerundersøkelser for de ulike sektorene på forskjellige tidspunkt av året.

Pål Thalmann, virksomhetsleder, Tønsberg:

- *Vi har problemer med å holde den planlagte fremdriftsplanen for vårt «årshjul». Virksomhetslederne har dessuten lett for å få det litt for hektisk på begynnelsen av året, siden vi da både får resultatene fra medarbeiderundersøkelsen, vi skal lage årsmelding og revidere virksomhetsplanen. Derfor vurderer vi å skyve frem tidspunktet for gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen til september/oktober, slik at resultatene fra denne faktisk vil foreligge før resultatet fra brukerundersøkelsene.*

Forholdet mellom brukerundersøkelser og innbyggerundersøkelser

- *Vi har vært tilbakeholdne med bruk av innbyggerundersøkelser foreløpig. Det henger sammen med at vi ikke har sett verdien av slike store og standardiserte undersøkelser, samtidig som vi er redd for å bidra til en slags undersøkelsestretthet hos innbyggerne. Likevel ser jeg ikke bort fra at vi også vil gjennomføre innbyggerundersøkelser. Det jeg tror vi da vil legge vekt på er:*
 - *Begrense omfanget. Ha fokus på avgrensede problemstillinger primært knyttet til satsingsområde «samfunnsutvikling» i Kommuneplan/4-årig Handlingsplan.*
 - *Unngå at det også blir en «brukerundersøkelse». Det skaper bare forvirring hos alle.*

5.5 Lederavtaler/resultatavtaler

Forankring i målekart og resultater

Alle prosjektkommunene har innført et system med lederavtaler eller resultatavtaler som bygger på målekartet og resultater fra dette. Avtalen tar imidlertid også inn i seg andre forhold som i perioden vil være viktige og prioriterte med forankring i handlingsprogram og/eller budsjett.

I Bærum kommune, som har valgt å bruke begrepet "resultatavtale", gjøres dette etter følgende modell;

- Rådmannen inngår sin avtale med formannskapet
- Kommunalsjefene avtale med rådmannen
- Virksomhetsleder inngår avtale med sin kommunalsjef

■ *For oss er det viktig at alle avtalene inngås i personlig samtale, og vi legger vekt på at avtalene skal ha følgende kjennetegn;*

- *Inneholde flere aspekter, være balanserte*
- *Være fokusert og konkret*
- *Kunne kontrolleres*
- *Være et verktøy for å sette fokus på og utvikle lederrollen*

■ *På denne måten blir resultatavtalen et bevisst og viktig ledelsesverktøy både for styring og utvikling. Den enkelte leder må forholde seg til definerte og omforente mål som skal kunne kontrolleres, men har selv frihet med hensyn til hvordan disse målene skal nås. Samtlige ledere skal få tilbakemelding i tilknytning til resultatoppfølgingen og gis mulighet til å korrigere kurs.*

Oppfølging – resultatsikring

■ *For å kunne sikre en best mulig oppfølging av de resultater som foreligger, legger Bærum kommune opp til en praksis som kjennetegnes ved at;*

- *Oppfølging i forhold til overordnet leder skal skje hyppig og flere ganger i året. Dette for å holde fokus og skape bevissthet på tempoet i de korrigeringsprosesser som må iverksettes.*
- *Oppfølgingen skal også være i et personlig møte, ansikt til ansikt.*
- *Den skjer ikke etter et fast opplegg, men er differensiert mht tidsbruk og innhold, avhengig av virksomhetens situasjon og utvikling*
- *Det skjer også resultatsikring gjennom minimum to møter i ledernetverkene, hvor virksomhetslederne gir hverandre gjensidig hjelp og støtte for å sikre at målene blir oppnådd.*
- *Kommunalsjefene er tillagt en veilederrolle i forhold til virksomhetslederne, og har fått opplæring i utøvelsen av den rollen.*

■ *Oppfølgingen skal gi grunnlag for løpende og gjensidig informasjon og være en del av styringssystemet, men den skal også representere en nødvendig støtte og veiledning til den enkelte leder.*

- *Korrigerings- eller forbedringsarbeidet i en virksomhet skal skje etter følgende modell;*

Når resultater foreligger skal disse analyseres. Hva er mest kritisk, og hva er årsakene? Sjekke ut eventuelle hypoteser med brukere og ansatte.

fl

Det lages en plan for forbedring eller vedlikehold av resultater innen 3-4 uker, med klart definerte og prioriterte tiltak.

fl

Planen sjekkes ut

fl

Ny revidert resultatavtale inngås.

Det er kun overordnet leder som kan endre resultatmålene i avtalen, etter samtale.

Konsekvenser

Kommunene Tønsberg og Drammen har valgt å ta i bruk et individuelt bonussystem for ledere, mens Bærum vurderer en ordning med bonus for virksomheten.

Tønsberg	<p>Bonuslønn; 0, 5, 10, 15 eller maksimalt 20.000 kr.</p> <p>Fokusområdene brukere, økonomi og medarbeidere (inkluderer læring/fornyning og interne prosesser) i utgangspunktet likt vektlagt, 1/3 hver. Noe skjønn er også lagt inn, som fysiske forhold, nye ressurskrevende brukere, utfordringer nye rammebetingelser etc.</p> <p>Avtalen er offentlig</p>
Drammen	<p>Resultatlønn; maksimalt kr 15.000</p> <p>Hele grunnlaget relaterer seg til målekartet.</p> <p>Første år; 2/3 relatert til fokusområdene økonomi (60 %) og medarbeidere 1/3 skjønn, relatert til fokusområdene byutvikling, bruker og læring/fornyning pga manglende målinger for perioden.</p> <p>Økonomi utgjør største andel for å kunne korrigerer for avvik forrige periode.</p> <p>Nå er dette målet realisert, da endres fordelingen til fordel for andre fokusområder.</p> <p>Avtalen er offentlig</p>

Oversikt av bruk av bonussystemer

Innføringen av bonussystemene i Drammen og Tønsberg har gått rimelig greit, selv om det selvsagt knytter seg ulike oppfatninger til det. Noen type reaksjoner som gjør seg gjeldende;

- Det er både riktig og nødvendig. Det viser at resultatene får konsekvenser, at de blir tatt på alvor.
- Systemet virker skjerpene for alle.
- Målekartet får stor betydning, og kravene til kvaliteten i dette skjerpes. Det øker engasjementet. Ingen vil lengre sitte på gjerde å vente til «dette har gått over»

- Beløpene er så små at de ikke representerer noe incentiv. Derfor kan det virke litt komisk og dermed mot sin hensikt.
- Det gir noen uheldige signaler – lederne stikker av med alt, de ansatte får ingenting.

I forhold til andre reaksjonsformer har ledergruppen i Bærum uttalt følgende;

- *Når planen er lagt skal aktiviteter og interne prosesser gjennomføres. Dersom disse ikke resulterer i forbedringer over tid og de neste målingene fortsatt viser kritiske resultater, bør organisasjonen ha et opplegg som utløser andre typer samtaler og i siste instans tilbud om alternativ jobb. Det forutsettes at organisasjonen stiller hjelp og støtte til disposisjon for utvikling av bedre resultater.*

5.6 Anbefalinger

A. Målekartet kan ikke dekke alt, kun det viktigste

I prosjektkommunenes praktisering av resultatledelse er målekartet grunnleggende. Men det er viktig å understreke at målekartet ikke er tenkt å være altomfattende. Det vil alltid måtte være en kommunal virkelighet som er større og som rommer flere aspekter enn den som fanges inn av målekartet. Men målekartet skal inneholde det absolutt viktigste og høyest prioriterte innenfor de valgte fokusområdene. Uten at det er tilfelle, vil det fort miste sin verdi.

Det faktum at målekartet inngår som en tung del av lederavtalen, er kanskje det viktigste uttrykket for verktøyets betydning. At det også åpnes for en viss andel skjønn i tilknytning til beregning av eventuell bonus, er samtidig en bekreftelse på at målekartet verken kan eller skal dekke alt, bare det aller viktigste.

B. Virksomhetslederne må erfare at ting henger sammen

For virksomhetsledere er ofte tiden den største knapphetsfaktoren. Arbeidsbelastningen er betydelig, og de administrative støttefunksjonene er ofte begrenset. Da gjelder det å unngå dobbeltarbeid, eller bruk av tid på oppgaver som oppleves unødvendige eller som faktisk ikke blir forstått. Det er denne type oppgaver som fremkaller hoderysting og et lite hjertesukk over «hva man nå har funnet på i Rådhuset».

Opplevelsen av at ting ikke henger sammen, er kanskje den verste; planer som ikke står i forhold til hverandre, at «den ene handa ikke vet hva den andre gjør» og/eller at det må rapporteres flere ganger om de samme forholdene.

Her har resultatledelse og systematikken med bruk av målekartet, resultatrapportering og resultatoppfølging åpenbart blitt positivt mottatt av virksom-

hetslederne. De opplever en bedre systematisering som gjør utøvelsen av deres lederrolle lettere.

Erfaringen fra prosjektkommunene viser at her er man inne i en positiv utvikling. Den største utfordringen på dette området ligger nå ikke hos kommunen, men på statlig nivå. Mange virksomhetsledere opplever at det til dels strenge styrings- og kontrollregimet som staten utøver innenfor enkelte sektorer, står i direkte motstrid til den ledelsesfilosofi kommunen selv har utviklet, og som bidrar nettopp til det dobbeltarbeidet og den merbelastningen kommunen selv anstrenger seg for å redusere.

C. Virksomhetene må ha fasthet på mål, men frihet til handling

Det rapporteringssystemet som prosjektkommunene nå utvikler, fokuserer nesten utelukkende på resultater i forhold til definerte mål, i motsetning til tidligere hvor man i langt større grad hadde oppmerksomhet på hva man hadde gjort, dvs. gjennomførte tiltak. Det vil si at resultatledelse vektlegger effekten av det man har foretatt seg.

Det innebærer at det er de felles målene med tilhørende resultatkrav virksomhetslederene må forplikte seg til, ha fokus på i sitt arbeid og rapportere i forhold til. Hvordan man jobber, eller hva man gjør, er virksomhetsleder sitt ansvar.

Det er denne grunnleggende ledelsesfilosofien som ligger bak prosjektkommunenes innføring av resultatledelse, og som er i ferd med å endre kommunenes planleggingsregime.

D. Virksomhetslederene trenger forutsigbarhet for egen planlegging

Det gjelder å gjøre ting enkelt og mest mulig uanstrengt. Kommunens og virksomhetenes årshjulprosess må henge sammen. Den «fremdriftsplanen» man velger, må ta høyde for at virksomhetslederene evner å få en naturlig flyt i sitt arbeid; at resultater ikke minst fra spørreundersøkelser, foreligger på tidspunkt hvor de umiddelbart kan følges opp i forhold til de det gjelder, at man unngår det berømte skippertaket for å få ting ferdig osv.

Dette forutsetter tydelighet og forutsigbarhet fra rådmannens side i forhold til fastsetting av tidspunkt eller milepæler for de aktiviteter som inngår i kommunens årshjul. Det vil bidra til å effektivisere virksomhetslederene sitt arbeid, gi dem mulighet til å ha den nødvendige tydelighet i forhold til sine ansatte og brukere med hensyn til når ting skal skje.

E. Lederavtaler – resultatene må få konsekvenser

Alle prosjektkommunene har etablert et system hvor lederavtalene eller resultatavtalene reflekterer de mål og resultatkrav som fremgår av målekartet. Dermed har man etablert et grunnlag som gjør det legitimt å foreta en eller an-

nen form for reaksjon både for gode og mindre tilfredsstillende resultater. Hvordan et slikt reaksjonssystem utvikles, vil være forskjellig fra kommune til kommune. Noen vil foretrekke kollektiv økonomisk bonus, andre individuelle, atter andre en kombinasjon. Mange vil kanskje ikke bruke økonomi som reaksjonsfaktor i det hele tatt.

Vi gir ingen anbefaling av hvilket reaksjonssystem som er å foretrekke, men bare understreker nødvendigheten av at det etableres et system som er et tydelig uttrykk for at resultatene, både gode og dårlige, får konsekvenser for den eller de disse angår.

Resultatledelse og lederrollen – oppsummerende anbefalinger

De foregående kapitlene har belyst de sentrale sidene ved resultatledelse med vekt på resultatformidling og analyse, resultatoppfølging og koplingen til andre planverktøy. Samtidig står og faller ethvert system eller struktur, om enn aldri så tydelig og klart definert, med de menneskene som skal ta det i bruk. I forhold til resultatledelse har lederne en helt avgjørende rolle.

Hensikten med dette kapitlet er å gi en oppsummering av de viktigste anbefalingene til kommunale ledere som skal ta resultatledelse i bruk. Er det noen forhold knyttet til rådmannens ansvar og lederrolle som er særlig viktig å legge vekt på? Hva er virksomhetsledernes viktigste rolle i bruken av systemet? Målsettingen med kapitlet er ikke å gå inn på en dypere drøfting av ledelse og lederferdigheter i kommunal sektor – det er et for omfattende tema.

Som inngang til anbefalingene følger først noen viktige erfaringer rådmannen i Drammen, Nils Fredrik Wisløff, har med bruken av resultatledelse.

6.1 Viktige erfaringer

Nils Fredrik Wisløff har vært rådmann i Drammen kommune siden 2000, og har tidligere blant annet vært viseadministrerende direktør i KS, rådmann i Lier kommune, og fylkesrådmann i Vestfold.

- *Resultatledelse – eller balansert målstyring – favner ikke hele virkeligheten. I diskusjonene om resultatledelse og balansert målstyring er det viktig å understreke at dette ikke er et «Modern times»-verktøy, der du kan finstyre den kommunale organisasjon gjennom målekart, fargesymbolikk og måleindikatorer. Det er et system for å bedre ledelsen av kommunen, med de muligheter og begrensninger som ligger i alle ledelsessystem.*

Styrker ved resultatledelse

- *Ut fra vår erfaring så langt har resultatledelse flere åpenbare styrker, men også klare utfordringer for lederrollen. De viktigste styrkene ved systemet vi har tatt i bruk, kan oppsummeres i 4 punkter:*
 1. *Metodikken systematiserer og muliggjør mer helhetlige sammenlikninger av flere dimensjoner ved kommunen (økonomi, medarbeidere, brukere. osv)*
 2. *Metodikken vektlegger det som er kritisk viktig for kommunen å lykkes med og bidrar dermed til skjerpet fokus*
 3. *Selve målemetodikken og drøftingen av hvordan en skal måle ulike kritiske forhold ved kommunens virksomhet, bidrar til økt og mer felles fokus på det vi vurderer som viktig*



Nils Fredrik Wisløff,
rådmann Drammen
kommune

4. Resultatledelse har økt forutsigbarheten, og bedret grunnlaget for autonomi og selvstyring i virksomhetene

Resultatanalyse og situasjonsbestemt ledelse

- *Utfordringene for lederne, både rådmannen og virksomhetslederne er flere, blant annet håndteringen av røde resultat. Utgangspunktet i norske kommuner er jo gjennomgående at rådmannen har delegert betydelig myndighet til virksomhetslederne. Spørsmålet er hvordan rådmannen håndterer røde og i noen grad gule resultat hos virksomhetene. Skal en trekke tilbake den delegerte myndigheten og i større grad direkte styre virksomheten, eller i større grad se det røde resultatet som et behov for mer støtte og hjelp til virksomheten og virksomhetslederen? Jeg ser at det er mye å hente fra situasjonsbetenget ledelse i håndtering av ulike resultat. Det er ingen fasitsvar i håndteringen – det sentrale er at en gjennomfører en grundig og oppriktig analyse av hvorfor resultatet ble som det ble. Generelt er det nok slik at grønne resultat ikke endrer delegasjonsregimet, mens røde resultat, og i hvert fall gjentatte røde resultat kan innebære økt direkte styring fra rådmannsnivået. Men igjen – analysen er avgjørende.*

Det er viktig at stabene holder seg til resultatledelse, og ikke utvikler omfattende rapporteringssystem på siden av målekartet.

Linje og stab

- *Et annet tema som tydeliggjøres av resultatledelse, er forholdet mellom linje og stab. Hvis en i en flat organisasjon fastholder samme prosessstyring som i tidligere mer hierarkiske organisasjonsmodeller, vil det oppstå et press i retning av at stabene «overtar» styring og ledelse. Stabene sitter på fagkunnskap som går på tvers av virksomhetene (økonomikompetanse, It-kompetanse, personalkompetanse osv.). Med stor grad av prosessstyring vil stabene i tolkingen og analysen av ulike resultat for virksomhetene raskt kunne overta og komme med fasitsvarene. Det er viktig at stabene holder seg til resultatledelse, og ikke utvikler omfattende rapporteringssystem på siden av målekartet. Det er uheldig for virksomhetsledernes eierskap til systemet og vil på sikt virke mot sin hensikt, særlig knyttet til oppfølgingen av resultatene i form av tiltak for forbedring.*

Kvalitetskrav og resultat

- *Samtidig må og skal resultatledelse bidra til at prosedyrekravene forsvinner. Her er det en spenning mellom resultat og definerte kvalitetskrav til hvordan ulike prosesser skal gjennomføres (kvalitetssystem og kvalitetshåndbøker) som ikke må neglisjeres. Utfordringen for lederen er å ha flere tanker i hodet samtidig, og i det minste for oss menn er jo det visstnok ikke like enkelt. En må gjøre et valg: «– De grønne resultat er gode». Med det mener jeg at en leder som har et grønt resultat, samtidig som det viser seg at vedkommende på dette området har begått en prosedyrefeil, og ikke helt fulgt beskrevet fremgangsmåte, ikke skal gjøres til skurken i organisasjonen. Resultatet teller. Samtidig må en bruke skjønn. Hvis det viser seg at prosedyren og foreskrevet rutine gjennomgående brytes, må tiltak gjennomføres. Ofte kan tiltaket i en slik situasjon nettopp være at prosedyrekravene gjennomgås på nytt; igjen blir analysen viktig.*

6.2 Ta resultatene på alvor – la de få konsekvenser

Den trolig viktigste anbefalingen både til rådmenn og virksomhetsledere er viktigheten av å ta resultatene på alvor. Det vil i praksis kunne innebære ulike aktiviteter, fra det mer trivielle til det mer komplekse og krevende;

- Det må meldes tilbake til de som har svart på spørreundersøkelser
Dette er helt grunnleggende, noe alle må gjøre. Det er et minimum av synliggjøring av at resultatene tas alvorlig
- Gode resultat må roses og helst premieres
Det må bety noe å oppnå gode resultater eller å nå definerte mål. Et minimum vil være en klapp på skuldra eller litt rosende omtale i det offentlig rom. Men kanskje det også bør feires på en eller annen måte? Eller kanskje premieres f. eks. ved en liten bonus?
Dette er ulike uttrykk for at gode resultater får konsekvenser. I de kulturer hvor slike ting er uvanlig, kan det være greit å starte med det enkle.
- Svake resultat skal ikke bortforklares.
Av og til har vi erfart at ledere forsøker å unngå eller omgå svake resultater, ved å bortforklare resultatet med at det er ”de andres skyld”. I slike situasjoner fremstår lederen som en ”teflonleder” – alt preller av. Selv om det selvsagt alltid vil kunne være faktorer som spiller inn utenfor en egne rekkevidde, er dette en reaksjonsform som lett skaper inntrykk av at resultatene ikke tas på alvor.
- Det må stilles krav til oppfølging av svake resultater
Svake resultater eller resultater som over tid peker i feil retning, skal følges opp. Eller rettere; Det er nettopp disse som skal gis oppmerksomhet og prioritet. Det er en viktig del av systemet. Hvis lederen i fremleggelsen av et svakt resultat på ulike måter signaliserer til sin ledergruppe, sine ansatte eller brukere at dette resultatet bryr jeg meg ikke om, er faren overhengende for at disse blir avvisende til systemet. På sikt vil det bidra til liten lojalitet overfor gjennomføring av tiltak og lav svarprosent på nye medarbeider- og brukerundersøkelser.
- Det må lages et system for resultatsikring
- Rådmann Elisabeth Enger, Bærum kommune;
 - *Oppfølging i forhold til overordnet leder skal skje hyppig og flere ganger i året. Dette for å holde fokus og skape bevissthet på tempoet i de korrigeringsprosesser som må gjennomføres.*
 - *Oppfølgingen skal også være i et personlig møte, ansikt til ansikt.*
 - *Den skjer ikke etter et fast opplegg, men er differensiert mht tidsbruk og innhold, avhengig av virksomhetens situasjon og utvikling.*
 - *Det skjer også resultatsikring gjennom minimum to møter i ledernetverkene, hvor virksomhetslederne gir hverandre gjensidig hjelp og støtte for å sikre at målene blir oppnådd.*
- Målekartet må reflekteres i lederavtalene, og
- Resultatene må reflekteres i utviklingssamtalene og i revidert lederavtale
- Både økonomiske og faglige ressurser må eventuelt omdisponeres som følge av de resultater som oppnås.

”Målekart og oppnådde resultater må reflekteres i lederavtalene

Dette er den mest dramatiske konsekvensen av å ta resultatene på alvor, men også i aller høyeste grad relevant. Skal de virksomheter som ikke viser evne til å nå økonomiske mål gis økte rammer, mens de som overoppfyller målene "straffes" ved at et eventuelt overskudd trekkes inn og omfordeles? Skal ledere som over tid ikke evner å forbedre sine resultater bare kunne fortsette som om ingenting var skjedd? Dette er problemstillinger som det før eller siden må tas et standpunkt til, ellers vil resultatledelse som system få svekket sin autoritet.

6.3 Rådmannen må vise vei

Elisabeth Enger, rådmann, Bærum:

■ *Dette er et veldig tydelig og eksponerende ledelsessystem, også for rådmannen. Det innebærer blant annet at søkelyset rettes mot meg, både fra politikerne og media når kommunens samlede resultat ikke er i henhold til hva vi har målsatt. I det ligger store krav til bevissthet om min egen lederrolle. Det siste betyr at jeg må prøve å fremstå som modell overfor andre, dvs. være tydelig på min egen bruk av systemet. I praksis vil det si at jeg må evne å:*

- *Holde fast ved de valgte fokus*
- *Følge opp, dvs. synliggjøre at manglende resultatoppnåelse får konsekvenser.*

■ *Hvis jeg skulle gi kolleger i andre kommuner som er i ferd med å etablere resultatledelse et eneste råd, vil jeg først og fremst fremholde nødvendigheten av rådmannens personlige engasjement. Resultatledelse representerer en så stor og omfattende reform og utviklingsprosess, at den forutsetter tydelighet og høy prioritet fra rådmannens side. Skal man gjøre det, må det gjøres skikkelig. Det innebærer etter mitt syn følgende:*

- *God forankring i ledergruppen. Rådmannens ledergruppe må ha felles forståelse og stå samlet.*
- *Rådmannen må delta aktivt i alle prosessene i utviklingsfasen og ikke slippe taket for tidlig. Hans eller hennes oppfølging senere er avgjørende.*
- *Rådmannen må gå foran, være tydelig og synliggjøre at systemet følges opp i praksis, dvs. at det får konsekvenser.*
- *Være aktiv og på banen når resultatene foreligger. Lede an i feiringen av gode resultater.*
- *Gi anerkjennelse til de som har lykket og sørge for at de som har gjort det mindre bra blir fulgt opp på en god måte.*

Kjell Thu, hovedtillitsvalgt, Tønsberg:

■ *At toppledelsen har gått inn for dette 100 prosent, anser jeg som svært viktig.*

Resultatledelse representerer en så stor og omfattende reform og utviklingsprosess, at den forutsetter tydelighet og høy prioritet fra rådmannens side.

6.4 Motiver og mobiliser

Motivasjon er en grunnleggende driver i utviklings- og endringsprosesser, og et generelt kjennetegn ved god ledelse. Slik sett er motivasjon ikke spesielt knyttet til resultatledelse som metodikk og system. Vår erfaring er at nettopp lederne evne til å motivere og derigjennom mobilisere, både hverandre, men først og fremst medarbeiderne, er kritisk for den nytten kommunen kan oppnå ved å ta i bruk metodikken.

Her bør det være en arbeidsdeling mellom rådmannen og virksomhetslederne. Rådmannens ansvar må i første rekke være, sammen med ordførere, å mobilisere utad på helhetsresultatene for kommunen i forhold til media og publikum. Virksomhetslederne har en viktigere oppgave i forhold til mobilisering på enkeltresultat innad i virksomheten og overfor medarbeiderne.

Per Arne Olsen, ordfører i Tønsberg:

- *Resultatene som fremkommer bidrar også til å fremkalle stolthet over kommunen vår. Som ordfører får jeg en utrolig mulighet til å markedsføre en kommune hvor innbyggerne gir uttrykk for tilfredshet med tjenestetilbudet. Jeg tror det påvirker alle som på en eller annen måte har en rolle å spille på dette kommunale laget, det være seg andre politikere, administrative ledere, ansatte og tillitsvalgte. Stolthet er viktig. Det skaper motivasjon og bidrar til å skape positiv identitet.*

Motivasjon er en kritisk faktor for resultatledelse, ikke minst på grunn av metodikkens eksponering og tydeliggjøring av kommunenes prestasjoner. Svake og gode resultater blir synlige, for dem de gjelder og for deres kolleger. Faren ved denne tydeliggjøringen ligger i at lederne bare fokuserer de svake resultatene («ser bare rødt»), og dermed bidrar til en nedtynget, nærmest nedstemt stemning og kultur i enheten eller kommunen. Skal man lykkes, er det vår erfaring at en må unngå å stirre seg blind på svakheter og mangler. Ansatte må motiveres og mobiliseres til innsats ved å fremholde og ikke minst feire de positive tilbakemeldingene og resultatene.

Vigdis Gjelstad Jakobsen, virksomhetsleder Tønsberg:

- *Vi må klare å holde engasjementet oppe. Det har vært veldig bra hos oss så langt, men faren er selvsagt til stede for at dette vil fortape seg litt overtid når rutinene får satt seg. Det må jeg jobbe aktivt for å unngå.*
- *Det er viktig å ta vare på «krumtapene» eller «fanebærerne». Det er de som er avgjørende for at systemet fungerer, som skaper motivasjon og begeistring. Disse er det viktig å ta vare på og bruke også i resultatoppfølgingen.*

Synliggjøring av de gode resultatene og berømmelse for gode resultat er viktig. På dette området er det etter vår erfaring et betydelig potensial for forbedring. Her har alle et ansvar, men igjen er det avgjørende at kommunens administrative og politiske ledelse går foran og viser vei.

Ansatte må motiveres og mobiliseres til innsats ved å fremholde og ikke minst feire de positive tilbakemeldingene og resultatene.

6.5 Skap helhetsforståelse

Når resultatene foreligger, ikke minst fra medarbeider- og brukerundersøkelser, er det viktig å ikke miste fokuset på de mer langsiktige målene for kommunen. Dette er en utfordring som i særlig grad gjelder rådmannen. Særlig er det viktig å få frem sammenhengen mellom de overordnede målene og enkeltresultatene. Hvis ikke rådmannen og toppledelsen evner å løfte frem disse sammenhengene, blir visjon, overordnet mål og de enkelte resultat raskt noe som svever hver for seg.

Vigdis Gjelstad Jakobsen, virksomhetsleder, Tønsberg:

- *Vi må være tydelig på visjoner, mål og resultater. Når resultatene, både fra medarbeider- og brukerundersøkelser foreligger, er det viktig å ikke miste fokuset på de mer langsiktige tingene vi jobber etter. Vi må være flinke til å holde ledestjernene oppe og få fram sammenhenger. Samtidig er det viktig å iverksette de riktige tiltakene, gjøre de rette endringene, slik at oppfølgingen føles meningsfylt.*

For rådmannen gjelder det å være genuint opptatt av mer enn kun indikatorene innenfor økonomifokuset. Hvis det oppfattes at rådmannen kun gir oppmerksomhet til resultat fra for eksempel medarbeider- og brukerfokuset som et rent pliktlop, gir ikke det troverdighet til målsettingen om balanse og helhet i ledelsen av kommunen.

Lise Tanum Aulie, virksomhetsleder Tønsberg:

- *Den overordna oppfølgingen har vært veldig bra i Tønsberg. Årsmeldingen har fått en struktur som er tilpasset målekartet, den nye kommuneplanen er bygd opp rundt den nye strukturen, og utviklingssamtalen med kommunaldirektøren har blitt bedre. Jeg synes vi har kommet langt, men tenker at en enda klarere strategi eller retningsanvisning fra toppledelsen vil være viktig for kommunen som helhet. Det er en utfordring å utnytte det potensialet BMS/resultatledelse har som virkemiddel, til å gjennomføre kommunens helhetlige strategi på ulike områder.*

Jeg synes vi har kommet langt, men tenker at en enda klarere strategi eller retningsanvisning fra toppledelsen vil være viktig for kommunen som helhet.

6.6 Vær tydelig på regien – gi forutsigbarhet

Toppledelsen sitter med nøkkelen til en god og forutsigbar regi for bruken av resultatene fra målekartet. Det er rådmannen som tidlig i prosessen med etablering av resultatledelse må bli tydelig og klar på hvordan resultatledelse som system og resultatene fra målekartet skal brukes. Denne regien må bl.a. gi svar på;

- Hvor ofte og når skal resultater for ulike måleindikatorer foreligge
- Hvordan resultater skal formidles
- Hvem som har ansvar for tolking og hovedanalyse
- Hvordan ansatte og brukere skal informeres
- Når og hvordan oppfølging skal skje

En klar og tydelig regi er helt avgjørende for virksomhetsledernes mulighet til videre oppfølging og bruk av resultatene i utviklingsarbeidet i enhetene. I den sammenheng er det avgjørende at styringsdialogen ikke forblir mellom rådmannen og virksomhetslederne. Vår erfaring er at bred involvering i arbeidet med målekart og resultatoppfølging, gir størst eierskap og ansvar overfor tiltak som må iverksettes. Det er de ansatte som i siste instans, via endrede holdninger og måter å jobbe på, faktisk gjennomfører forbedringen. Involvering bidrar dessuten til kvalitetssikring av resultatene og muligheten for utvikling av tiltak som gir ønskede endringer. Uten deres engasjerte medvirkning vil resultatledelse som verktøy for utvikling og fornying i kommunal sektor få begrenset betydning. Dialogen med ansatte og brukere blir avgjørende.

Elisabeth Enger, rådmann Bærum kommune:

- *Med den erfaringen vi nå har, er det ikke noe jeg ville gjort dramatisk annerledes. Men jeg tror jeg i enda større grad ville vektlagt involveringen av tjenestenes brukere, og med det lagt mer arbeid i utformingen av spørreundersøkelsene, særlig brukerundersøkelsene. Det viser seg at brukerne står veldig sentralt i oppfølgingsarbeidet, og da er det viktig at de det angår, har fått mulighet til å ta del i utviklingen. Det skaper engasjement og eierskap, som igjen påvirker oppslutning og deltakelse i det videre forbedringsarbeidet.*

En klar og tydelig regi er helt avgjørende for virksomhetsledernes mulighet til videre oppfølging og bruk av resultatene i utviklingsarbeidet i enhetene.

6.7 Gjør ting enkelt – sett fokus

Ledere og ansatte får via målekartet etter hvert tilgang på mye resultatinformasjon. Selv om informasjon er viktig, eksisterer det en grense for hvor mye de ansatte og brukerne ønsker å motta. Hvis informasjonen blir omfattende og lite fokusert, er det en overhengende fare for at de ansatte og brukerne «går lei».

Lederansvaret ligger i å bidra til at systemet ikke svulmer opp og blir for omfattende, både når det gjelder informasjonsmengde og omfanget av antall møter og prosesser i etterkant av nye resultat.

Vigdis Gjelstad Jakobsen, virksomhetsleder, Tønsberg:

- *Vi får etter hvert tilgang på veldig mye styringsinformasjon. Selv om informasjon er viktig, eksisterer det en grense for hvor mye de ansatte ønsker å motta. De går lei. Derfor har ledelsen et viktig ansvar å finne ut av hva som er tilstrekkelig informasjon.*

Lise Tanum Aulie, virksomhetsleder Tønsberg:

- *For meg har det hele tiden vært viktig å ikke gjøre dette systemet til noe mer enn det skal, eller trenger å være. Det må forenkles og ikke komplisere. Vi har derfor lagt vekt på:*
 - *Å integrere det i våre eksisterende styringsverktøy som budsjett, virksomhetsplan og årsrapport. Det synes jeg vi etter hvert har klart på en god måte.*

Systemet må forenkles og ikke komplisere

- *Å ikke ha et eget, unikt målekart. Det felles/gjennomgående målekartet for kommunen har vist seg å være tilstrekkelig for oss. Men det kom vi først frem til etter at vi hadde gjennomført en egen prosess i vår virksomhet!*
- *Enkle og korte spørreskjema til brukerne.*
- *Bruk av allerede etablerte fora og arenaer til oppfølging.
På denne måten føler jeg at vi har fått dette til å skli på en naturlig måte, uten ekstra mas og belastning.*

Erfaringen er at veien gjennom all informasjon og alle møtene og prosessene ligger i erkjennelsen av at alt ikke er like viktig, og at det ikke er behov for å sette i gang tiltak på alle områder. De fleste resultatene er gjennomgående gode eller i det minste gode nok. Ledernes, både rådmannen og virksomhetsledernes viktigste bidrag, særlig i formidlingen og i analysen av resultatene, er å sette fokus på det eller de resultatene som fremstår som viktigst å ta tak i. I det ligger også evne til å legge gode nok resultat til siden – en må ikke iverksette tiltak på alt.

Frustrasjonen over for mye informasjon og at «alt skal henge sammen med alt» er erfaringsmessig til stede ved ledernes første gangs mottak og formidling av resultat. Evnen til forenkling og fokusering er imidlertid ferdigheter ledere som anvender resultatledelse raskt blir gode til.

6.8 Opptre som ett lag – bruk nettverkene og lederforum

Å opptre som et lag krever at lederne gir av sin kunnskap og støtter hverandre på felles lederarenaer.

Det er sjelden de gode resultatene i norske kommuner kommer som følge av solo-spill og enkeltprestasjoner. De gode resultatene fremkommer også her gjennom samhandling, ved at ledere støtter hverandre og ved at ansatte tas med på råd og følges opp.

Organisasjoner med større eller mindre grad av flat struktur kan lett oppleve «strekking i laget». Samhandlingen og kommunikasjonen mellom enhetene kan bli svak. Den enkelte enhets-/virksomhetsleder får et større selvstendig ansvar, men kan også bli mer alene i lederrollen. Her har rådmannen et særlig ansvar. For å demme opp for uheldige virkninger av flat struktur, er det viktig at lederforum og nettverk av virksomhetsledere brukes aktivt i arbeidet både med analyse, formidling og oppfølging av resultater fra målekartet.

Å opptre som et lag krever at lederne gir av sin kunnskap og støtter hverandre på felles lederarenaer. Særlig i nettverkene er det viktig at virksomhetslederne opptre som et lag, og unngår solodribling i eget forsvar. Hvis lederforum og nettverksgruppene bare brukes til å vise hvor «flinke og ufeilbarlige» en er, forvirrer raskt de andre ledernes motivasjon for å delta. Den enkelte leder må «spille de andre gode» i drøftinger og analyser av resultat. Det innebærer ikke at en skal «jatte med» ledere

som avviser riktigheten i at virksomheten har fått svake resultat. Det innebærer derimot at en som kollega bidrar med egne erfaringer og oppriktig forsøker å støtte og hjelpe den andre til å ta konstruktivt tak i det svake resultatet.



6.9 Sørg for integrering av målekartet i øvrige plandokument

Det er viktig at virksomhetslederne, og i forlengelsen de ansatte, opplever at ulike mål og plandokument henger sammen. Både for å unngå dobbeltarbeid og for å unngå bruk av tid på oppgaver som oppleves unødvendig eller motstridende. Ikke minst er det viktig i forhold til virksomhetsledernes behov for forutsigbarhet i egen planlegging.

I etableringen av og ikke minst i bruken av systematiske resultatmålinger til styring og utviklingsarbeid, er det avgjørende at de ulike sentrale plandokumentene – kommuneplan, økonomiplan, virksomhetsplaner og årsmeldinger – ses i sammenheng og henger sammen på en tydelig måte.

Pål Thalmann, virksomhetsleder, Tønsberg:

- *Målekartet representerer i seg selv en betydelig forenkling, ja, i sin ekstreme enkelhet og oversiktighet kan vi nesten snakke om en liten revolusjon i plansammenheng. Men parallelt har vi også jobbet bevisst for å begrense omfanget av planverktøy og gjøre koblingen mellom dem så god som mulig.*

«Årshjulprosessen» må være noe av det første rådmannen har fokus på når resultatledelse skal tas i bruk

Dette er et arbeid som ikke er gjort i en håndvending, men krever skrittvis tilpassning over tid, ikke minst i forhold til kommuneplanarbeidet. Det sentrale er at toppledelsen er tydelig på målet om integrering av målekartet i øvrige plandokument.

Hvordan man velger å fase inn ulike tidspunkt for målinger og rapportering fra målekartet i forhold til øvrige planprosesser varierer. Det sentrale er at arbeidet med «årshjulprosess» må være noe av det første rådmannen har fokus på når resultatledelse skal tas i bruk.

Derfor bør alle kommuner som skal bruke resultatledelse utvikle sin egen «resultatsløyfe».

Utgitt av:

Kommunal- og regionaldepartementet.

Offentlige institusjoner kan bestille flere eksemplarer

av denne publikasjonen fra:

Statens forvaltningstjeneste

Informasjonsforvaltning

Postboks 8169 Dep, 0034 Oslo

E-post: publikasjonsbestilling@ft.dep.no

Telefaks: 22 24 27 86

Publikasjonskode: H-2154

Design og trykk: PDC Tangen 09/2004 – opplag: 1500

Omslagsbildet: Olav Bøhn og hjelpepleier Signe
Sagestad, Drammen kommune. Foto: Erik Røed.