

HOD – 2 års erfaringer med fuldskala drift - og på vej videre ...



Kamilla Damgaard
kamdam@tmf.kk.dk
Teknik- og Miljøforvaltningen
Københavns Kommune

**SAMMEN
OM BYEN**

KØBENHAVNS KOMMUNE
Teknik- og Miljøforvaltningen

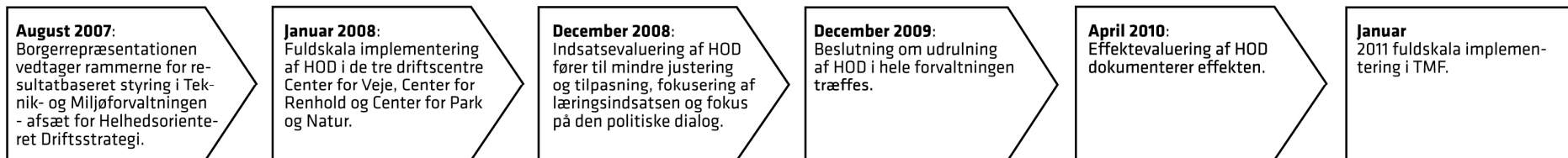
Agenda:

- Lidt om Helhedsorienteret Driftsstrategi
 - Baggrunden for resultatbaseret styring i forvaltningen
 - Systemet og dets opbygning
- Lidt om hvad vi har lært undervejs
 - Indsatsevaluering efter 1. år
 - Justeringer på baggrund af indsatsevalueringen
 - Effektevaluering efter 2. år
 - Effektevalueringens hovedkonklusioner
 - Justeringer på baggrund af effektevalueringen
- HOD fra 2011, hvor er vi nu, og hvordan kommer vi videre



Effektbaseret styring i TMF

Teknik- og Miljøforvaltningen i København har i to år drevet effektbaseret styring af forvaltningens driftsområder



Det er en rejse, der fortsætter i flere år endnu..



Helhedsorienteret Driftsstrategi,
Præsentation på DES-Konference, sept. 2010.

**SAMMEN
OM BYEN**

KØBENHAVNS KOMMUNE
Teknik- og Miljøforvaltningen

Derfor!

Formålet med HOD er

På baggrund af politisk fastsatte serviceniveauer og konkrete måltal løbende at tilpasse driften på baggrund af målinger af effekten på fire perspektiver; borgere, kvalitet, økonomi og trivsel - balanceret outcome

Kort sagt, vi vil:

- Etablere et styringssystem med fokus på *effekten* af vores ydelser
- Skabe et dialogredskab til intern brug i dialogen m. medarbejderne og til eksternt brug i dialogen m. borgere/politikere



Helhedsorienteret Driftsstrategi,
Præsentation på DES-Konference, sept. 2010.

**SAMMEN
OM BYEN**

KØBENHAVNS KOMMUNE
Teknik- og Miljøforvaltningen

Systemet - ganske kort fortalt



Borgertilfredshed



Medarbejdertilfredshed



Faglig kvalitet



Økonomisk effektivitet

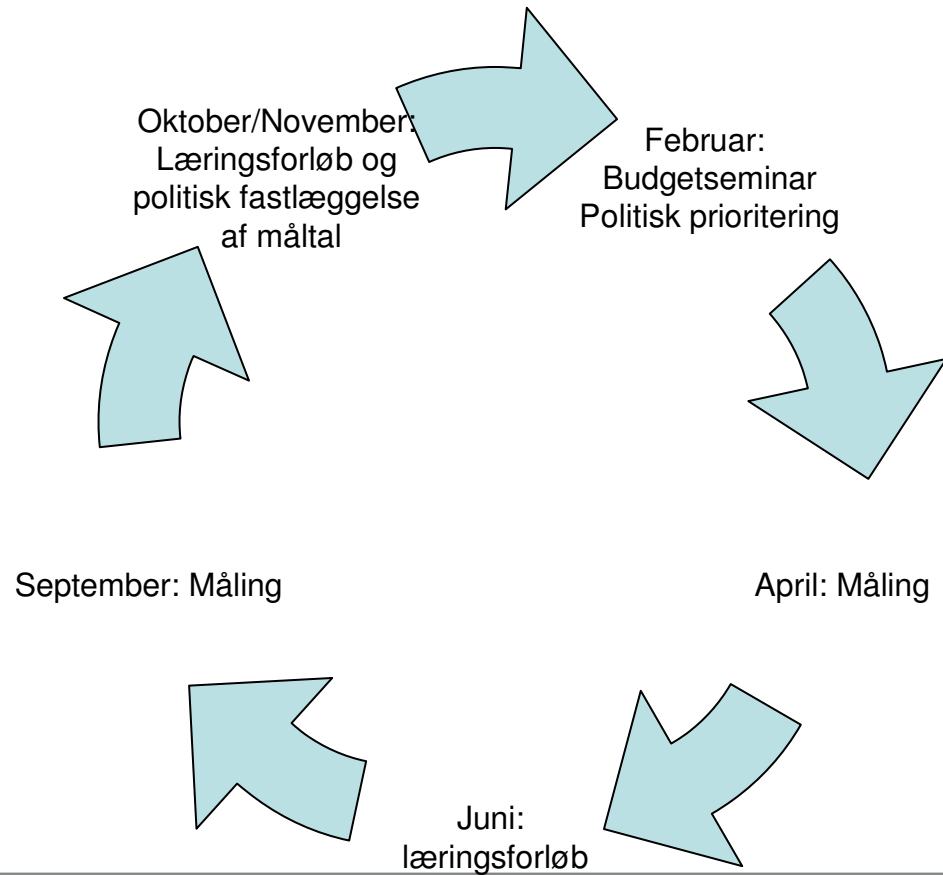


Helhedsorienteret Driftsstrategi,
Præsentation på DES-Konference, sept. 2010.

**SAMMEN
OM BYEN**

KØBENHAVNS KOMMUNE
Teknik- og Miljøforvaltningen

Årshjulet i resultatbaseret styring i TMF



Helhedsorienteret Driftsstrategi,
Præsentation på DES-Konference, sept. 2010.

**SAMMEN
OM BYEN**

KØBENHAVNS KOMMUNE
Teknik- og Miljøforvaltningen

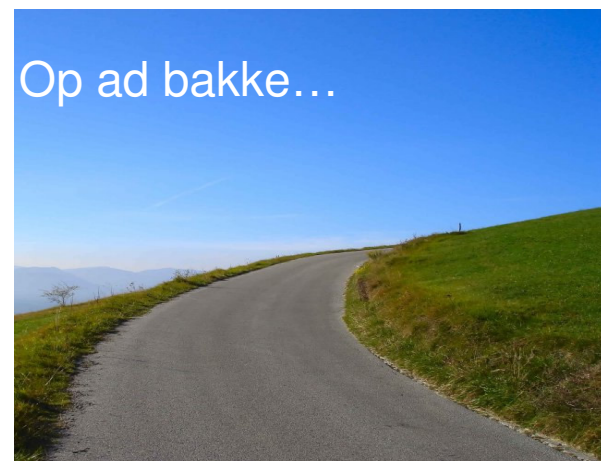
Indsatsevaluering 2008

- Erfaringer fra det første år med HOD

HOD løb i begyndelsen ind i alle tænkelige udfordringer – mange er sikkert universelle for resultatbaseret styring

Bl.a.:

- Overdreven fokus på måling
- Lav forandringsparathed – modstand
- Lav fokus på borgerne
- Dekobling blandt medarbejdere/ledere
- Afvisning af resultaters troværdighed
- Kompliceret ledelsesinformationssystem
- Nedprioritering af læringsdelen
- Og så havde vi glemt, hvorfor vi igangsatte forløbet.....



Justeringer efter 1. års evaluering

På baggrund af indsatsevalueringen

- nedsatte vi målehyppigheden – fra 5 til 2 gange årligt
- iværksatte vi fokuserede læringsforløb, der nu inddrager områdechefer og medarbejdere i systematisk feedback og diskussion af måleresultater
- dokumenterede vi validiteten bag borgertilfredshedsmålingen yderligere og udvidede målingen med fokus på styrkelse af oplevelsen af mening for den enkelte medarbejder
- lavede vi særlige ”stemmeurner”, der kunne styrke indtrykket af fuld anonymitet i medarbejdertilfredshedsmålingen.



Så er det alvor



Helhedsorienteret Driftsstrategi,
Præsentation på DES-Konference, sept. 2010.

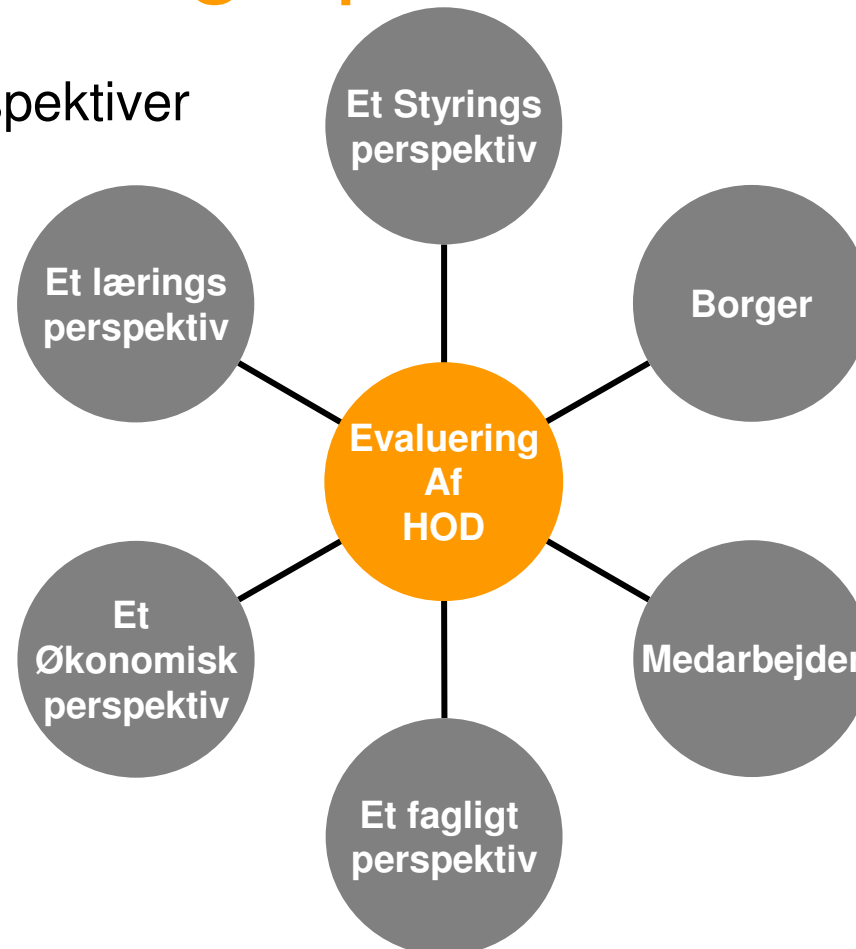
**SAMMEN
OM BYEN**

KØBENHAVNS KOMMUNE
Teknik- og Miljøforvaltningen

Effektevaluering april 2010

Baseret på 6 overordnede perspektiver

- Borger
- Medarbejder
- Faglig kvalitet
- Økonomisk effektivitet
- Styringsperspektiv
- Læringsperspektiv



Helhedsorienteret Driftsstrategi,
Præsentation på DES-Konference, sept. 2010.

**SAMMEN
OM BYEN**

KØBENHAVNS KOMMUNE
Teknik- og Miljøforvaltningen

Borgernes perspektiv

Metode

- Telefoninterviews med 335 Københavnske borgere.
- Fokus på åbne spørgsmål med semistrukturerede interviews om udviklingen i kvalitetsniveauet indenfor
 - Vejområdet
 - Gaderenholdelsen
 - Parkerne og naturen

Undersøgelsen blev gennemført i december 2009 af Catinét a/s



Konklusioner - borgernes perspektiv

Borgerne har fået en stemme

- Generelt en positiv udvikling
- Byen opleves som renere, men der er altid plads til forbedringer - mener en stor del af de adspurgte.
- Særligt opleves parker og legepladser som renere
- Kommunens medarbejdere er mere synlige, bedre bemanding
- Kommunens indsats er ikke nok- borgerne har selv et medansvar ifht. renhold, mener hovedparten
- Det går fremad med vejvedligeholdelsen, men også her er plads til forbedringer
- Generelt er fremkommeligheden tilfredsstillende blandt cyklister og gående, men mindre tilfredsstillende blandt bilister



Det faglige perspektiv

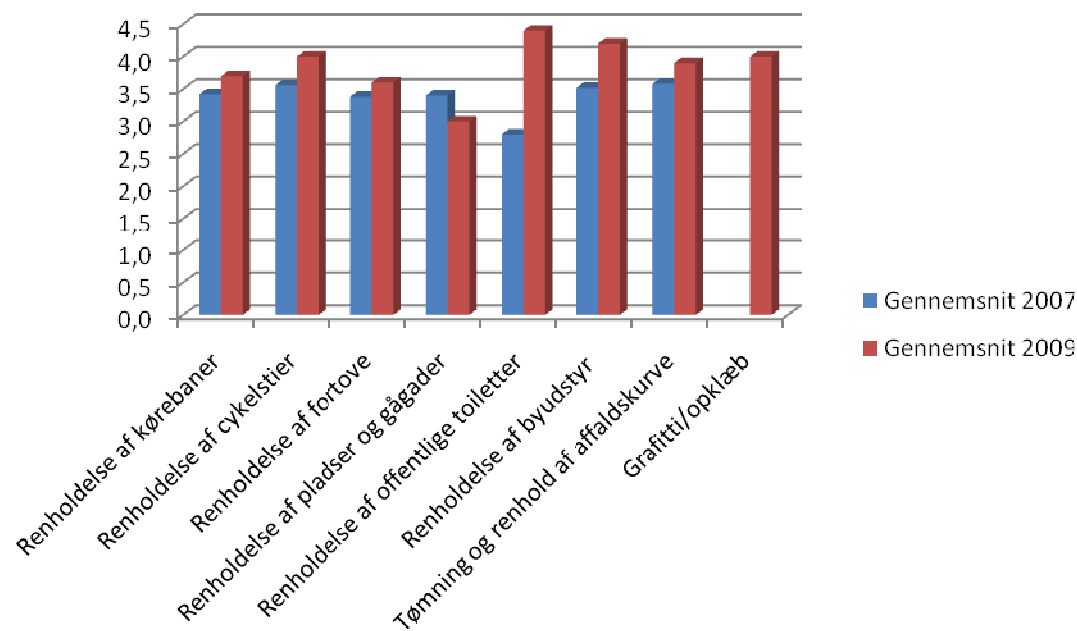
Metode

- Evaluering ved fysisk gennemgang af standard i 5 bydele, holdt op imod baseline 2007
- I hver bydel blev der gennemført evalueringer af ti indikatorer på 3 veje og i to parker/og eller grønne områder
- Gennemført i december 2009 (COWI)



Konklusioner - det faglige perspektiv

- Generelt sket en positiv udvikling fra 2007- 2009
- HOD målinger peger på et højt fagligt niveau
- Kvalitetsdiskussionen blomstrer som aldrig før!



Helhedsorienteret Driftsstrategi,
Præsentation på DES-Konference, sept. 2010.

**SAMMEN
OM BYEN**

KØBENHAVNS KOMMUNE
Teknik- og Miljøforvaltningen

Medarbejdernes perspektiv

Metode

- 30 Semistrukturerede telefoninterviews, 10 medarbejdere fra hvert center
- Fokus på åbne spørgsmål med vægt på medarbejdernes oplevelse af HOD, efterfølgende kodet i.f.t. spørgeramme
- Gennemført af egne medarbejdere perioden december 2009-januar 2010.



Konklusioner - medarbejdernes perspektiv

- Generelt gladere og tryggere medarbejdere!
- En voksende tro på systemet/ systemet er kommet for at blive
- Borgeren i centrum- et kærkomment fokus på borgerne frem for på kroner og øre
- Positiv involvering gennem medarbejdertilfredshedsundersøgelser og læringsforløb
- Kommunikationen om målingsresultater er blevet bedre- men kan fortsat forbedres!
- Læringsforløb resulterer endnu ikke i resultater, der er synlige blandt medarbejderne



Økonomisk effektivitet

Metode

- 6 dybdeinterviews med kvalitetschefer og økonomiansvarlige i centrene
- Fokus på åbne spørgsmål med vægt på de økonomiansvarliges oplevelse af HOD som benchmarking og økonomistyringsredskab, efterfølgende kodet i.f.t. spørgeramme
- Gennemført af egne medarbejdere i perioden december 2009-januar 2010



Konklusioner økonomisk effektivitet

- Parameteret med de største udfordringer!
- Vanskeligt at udarbejde økonomiske nøgletal og at benchmarke sig op imod private entreprenører
- Dog lys for enden af tunnelen:
- Kontrakter med private indgået med effekt fra 1. januar 2010
ABC virksom fra sommer 2010



Styring

Metode

- Dybdeinterviews med alle på direktions- og chefniveau
- I alt 7 topledere:
 - centercheferne for hvert af de tre centre
 - Med topledelsen – direktionen og centercheferne for de to administrative centre.
- Gennemført i perioden december 2009-januar 2010
- Semistrukturerede interviews kodet i.f.t. spørgeramme



Konklusioner fra styringsperspektivet

Resultater

- Der mangler fortsat udvikling af den politiske dialog
- Der mangler fortsat sammenhæng mellem styringsredskaberne
- Der mangler fortsat grundlæggende færdigheder i anvendelsen af ledelsesinformationssystemet
- HOD har givet et klart bedre styringsgrundlag
- HOD har flyttet fokus fra det vi udfører til effekten for borgerne
- HOD er et effektivt redskab til nye prioriteringer, og til omfordelinger på tværs af forvaltningen



Et læringsperspektiv

Metode

- 3 fokusgruppeinterviews med områdechefer fra de tre centre
- Fokus på områdechefernes oplevelse af, udbytte af, og håndtering af dialogen om måleresultater med medarbejderne og fokus på, i hvor høj grad læreprocesserne har mundet ud i nye erkendelser og arbejdsgange der har ført til udvikling af driften
- Gennemført i starten af 2010 af egne medarbejdere
- Fokusgrupperne blev optaget på bånd, kodet og analyseret ifht. til spørgeguide



Konklusioner fra læringsperspektivet

Først fra 2009 hvor der kom fokus på læringsforløbene, fik HOD legitimitet

- Ledelsesmæssig opbakning er altafgørende
- Flere veje til målet - individuelle læringsforløb skal afspejle de faglige og professionelle forskelligheder
- Læring skal føre til handling! Styrings- og opfølgningsinitiativer på baggrund af læringsforløbene skal synliggøres
- Områdechefen - den direkte personaleleder er nøgleperson – ansvaret ligger i at sikre forståelse, feedback og mulighed for udvikling
- Data og resultatbaseret styring må aldrig blive énvejskommunikation – den væsentlige involvering
- Der er fortsat ikke fuld forståelse for borgernes og politikernes rolle. Det er et ledelsesproblem, og skal løses der.



Hvad har vi så justeret på nu?

Implementering af 10 anbefalinger:

1. Ansvaret for læringsprocesserne skal præciseres, så ansvarsdelingen mellem direktion, centerledelse og områdechef bliver helt klar
2. Læringsprocesserne skal være fokuserede og målrettede
3. Forståelsen af brugen af data fra målingen skal øges
4. Kommunikation og dialog, også til borgerne er vigtigt og skal prioriteres højere
5. Kommunikation til medarbejderne er vigtigt og skal prioriteres højere
6. Forståelsen og sammenhængen med resten af virksomhedsplanen skal øges
7. Det skal afklares hvem, der bruger ledelsesinformationssystemet "TargIT" og hvordan uddannelsesindsatsen tilrettelægges
8. Der skal øget fokus på samarbejde mellem driftscentrene
9. Der skal øget fokus på samarbejde i centrene mellem administration og drift
10. Spørgeskemaer til medarbejdertilfredshedsundersøgelsen skal redigeres.



Hvor er vi nu?

- Tre centre betragter HOD som en fast del af dagligdagen, drift skal udvikles!
- Seks centre synes, at dette er meget svært! De har netop:
 - defineret borgervendte kerneydelser
 - Defineret målemetoder- hvad de vil måles på henholdsvis borgervendt og fagligt
- Alle centre gennemfører nu fælles 0-punktmåling for at have nyt, fælles udgangspunkt fra 2011
- Alle centre skal derefter gennemgå læringsforløb blandt ledere og medarbejdere
- Alle centre skal afrapportere resultatet til direktionen inden årets udgang.



Hvad har vi lært?

- Det virker!
- Det tager tid – (kulturproces)
- Kommunikation og dialog kan aldrig overvurderes
- Det betaler sig at være systematisk - husk den løbende evaluering.



Spørgsmål?

Ordet er frit...



Helhedsorienteret Driftsstrategi,
Præsentation på DES-Konference, sept. 2010.

**SAMMEN
OM BYEN**

KØBENHAVNS KOMMUNE
Teknik- og Miljøforvaltningen