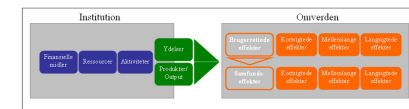


Præsentation af projektet om effektmåling og effektmål

v/ Kaj Kjærsgaard og Anders Johnsen, Økonomistyrelsen

Programpunkter

- 1) Baggrund og indhold – projektet...
- 2) Effektbegrebet og effektforståelse...
- 3) Den kvantitative analyse – foranalysen...
- 4) Om inspirationsmaterialet – leverancerne...
- 5) Udfordringer og barrierer...



	2015	2016	2017	2018
Antal medarbejdere	100	100	100	100
Antal ledere	-	100	100	100
Antal medarbejdere	100	100	100	100
Antal ledere	-	100	100	100
Antal medarbejdere	100	100	100	100
Antal ledere	-	100	100	100



1. Baggrund og indhold

- projektet

Baggrund for opstart af projektet

- Baggrunden for projektet

- ⇒ Igangsat samtidig med færdiggørelsen af "*Ansvar for styring – vejledning om styring fra koncern til institution*"
- ⇒ Styringskulturen skal gøres mere effektorienteret – gøres op med svaghederne i den nuværende mål og resultatstyring
- ⇒ Tydelig efterspørgsel hos departementer og institutioner

Indholdet i projektet

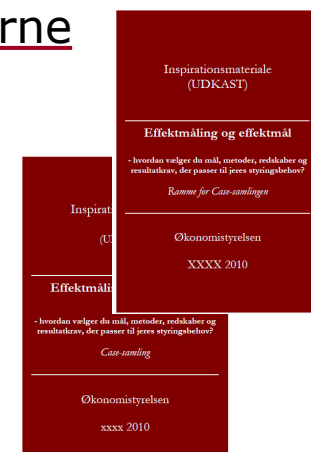
- En kvantitative analyse – foranalyse

⇒ Kortlægge anvendelsen af mål og resultatkrav, herunder effektkrav, i statens institutioner

- Inspirationsmateriale til statens institutioner – leverancerne

⇒ Case-samling

⇒ Ramme for Case-samling



Fordelene ved effektorienteret styring?

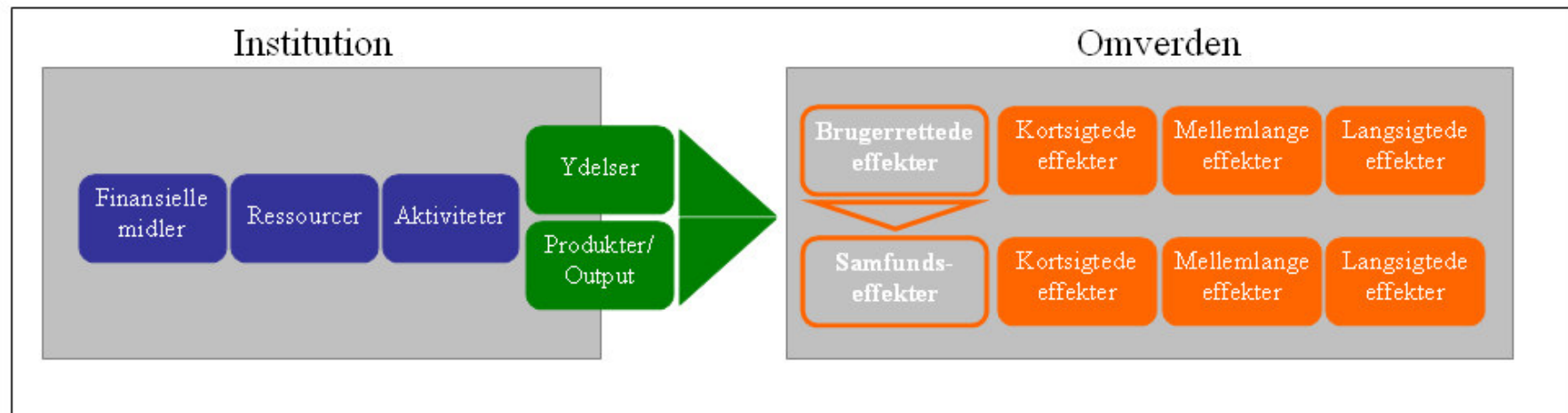
- Effektorienteret styring giver:
 - ⇒ Indsigt i, om institutionen har den påvirkning, som man ønsker (værdiskabelsen)
 - ⇒ Strategisk beslutningsstøtte
 - ⇒ Mindsket bureaukrati – grundet færre målinger og mål
 - ⇒ Større decentrale frihedsgraden – mindre behov for central opfølgning

2. Effektbegrebet og effektforståelse

Effektbegrebet og effektforståelse (1)

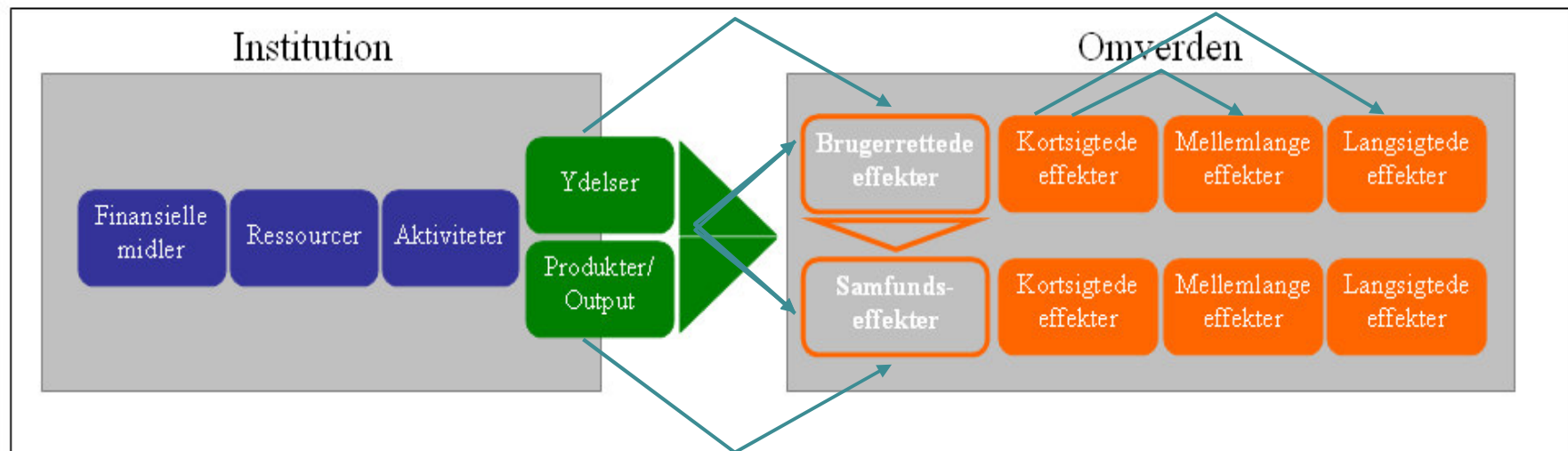
Tre centrale begreber

Effektindikator (brobygger) | Samfundseffekter | Brugerrettede effekter



Effektbegrebet og effektforståelse (2)

- Der kan opstilles effektindikatorer på mange niveauer!



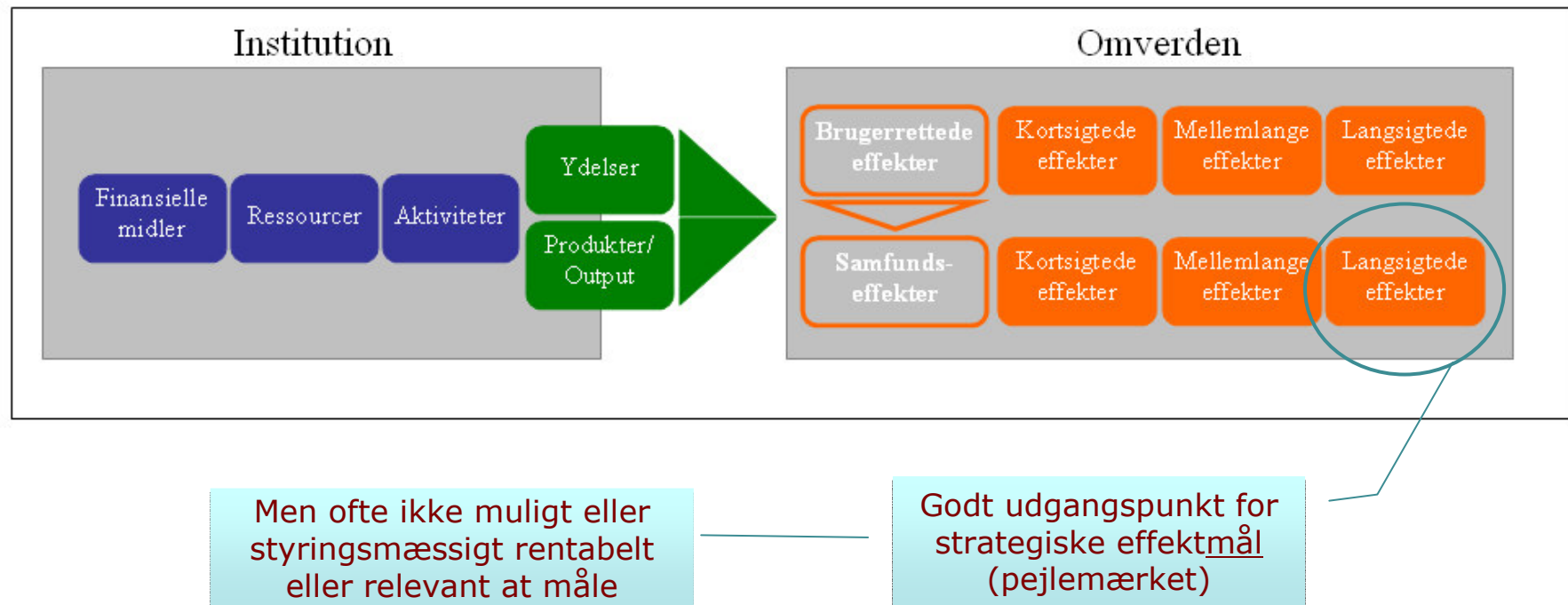
Hvad kan som konsekvens anvendes som effektindikator?

Empirien viser en stor alsidighed i anvendelsen af forskellige typer af effektindikatorer:

- **Adfærdsændringer** anvendes som effektindikator!
- **Kvalitetsmålinger** anvendes som effektindikator!
- **Brugerundersøgelser** anvendes som effektindikator!
- **Efterspørgslen efter et produkt** anvendes som effektindikator!
- **Kendskab til et produkt** anvendes som effektindikator!

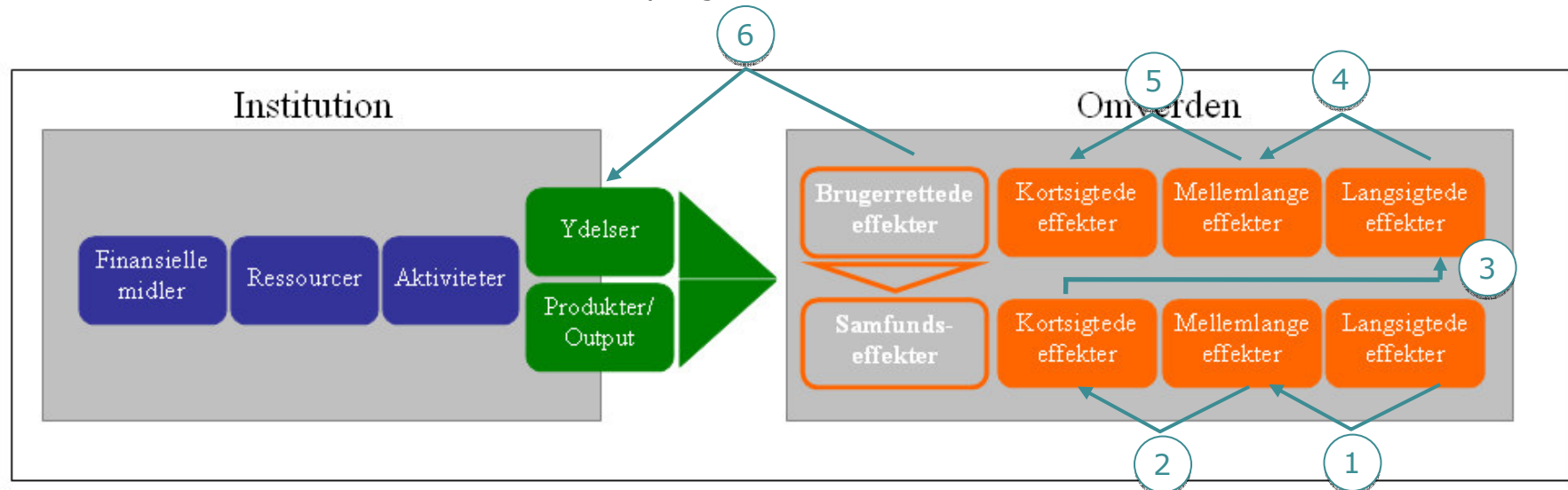
Effektbegrebet og effektforståelse (2)

- Anvendelsen af samfundseffekter og effektmål



Effektbegrebet og effektforståelse (3)

- Anvendelsen af brugerrettede effekter og effektorienterede resultatkrav
 - ⇒ To spørgsmål der bør stilles, når resultatkrav/effektindikatorer opstilles
 - a) Er sammenhængen ml. indsats og indikator/resultatkrav stærk nok til at kunne tilpasse og/eller prioritere indsats(er) på baggrund af målingsresultater?
 - b) Er sammenhængen ml. indikator/resultatkrav og effekt(mål) stærk nok til at gøre indikatoren/resultatkravet styringsrelevant ift. effektmålet?



3. Den kvantitative analyse

– foranalysen

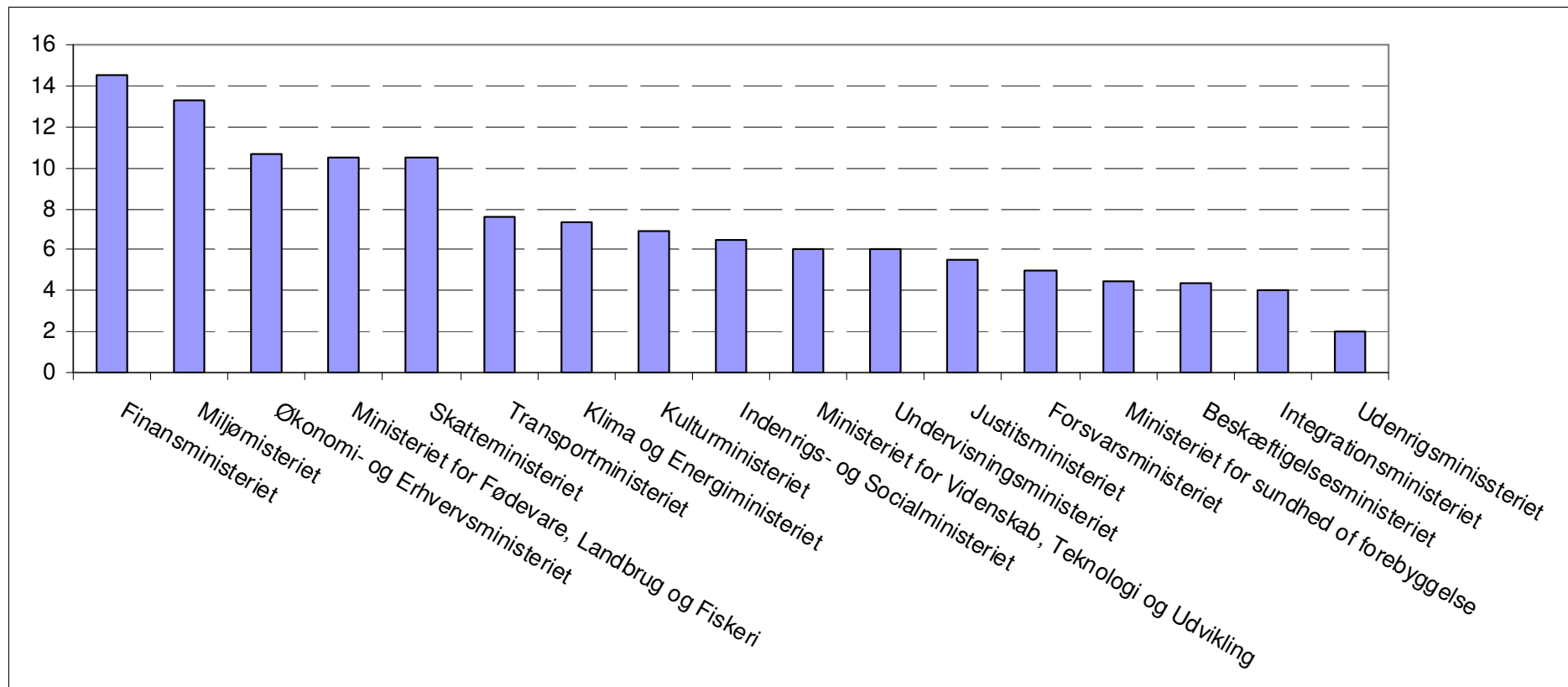
Kvantitative foranalyse – kortlægningen

- Datagrundlaget
 - ⇒ Opgjort på baggrund af resultatkontrakterne (121 RK i 2009)
 - ⇒ Flerårigt datagrundlag (2002 – 2009)
 - ⇒ Kodning og registrering af resultatkravstyper og effektorienterede krav
- Specielt omkring opgørelsen af effektorienterede krav
 - ⇒ Udgangspunkt i institutionens egen kategorisering af resultatkravene
 - ⇒ Ellers har kriteriet været ”de virkninger, institutionen forsøger at opnå på sine omgivelser via sine ydelser og produkter” (bred definition)

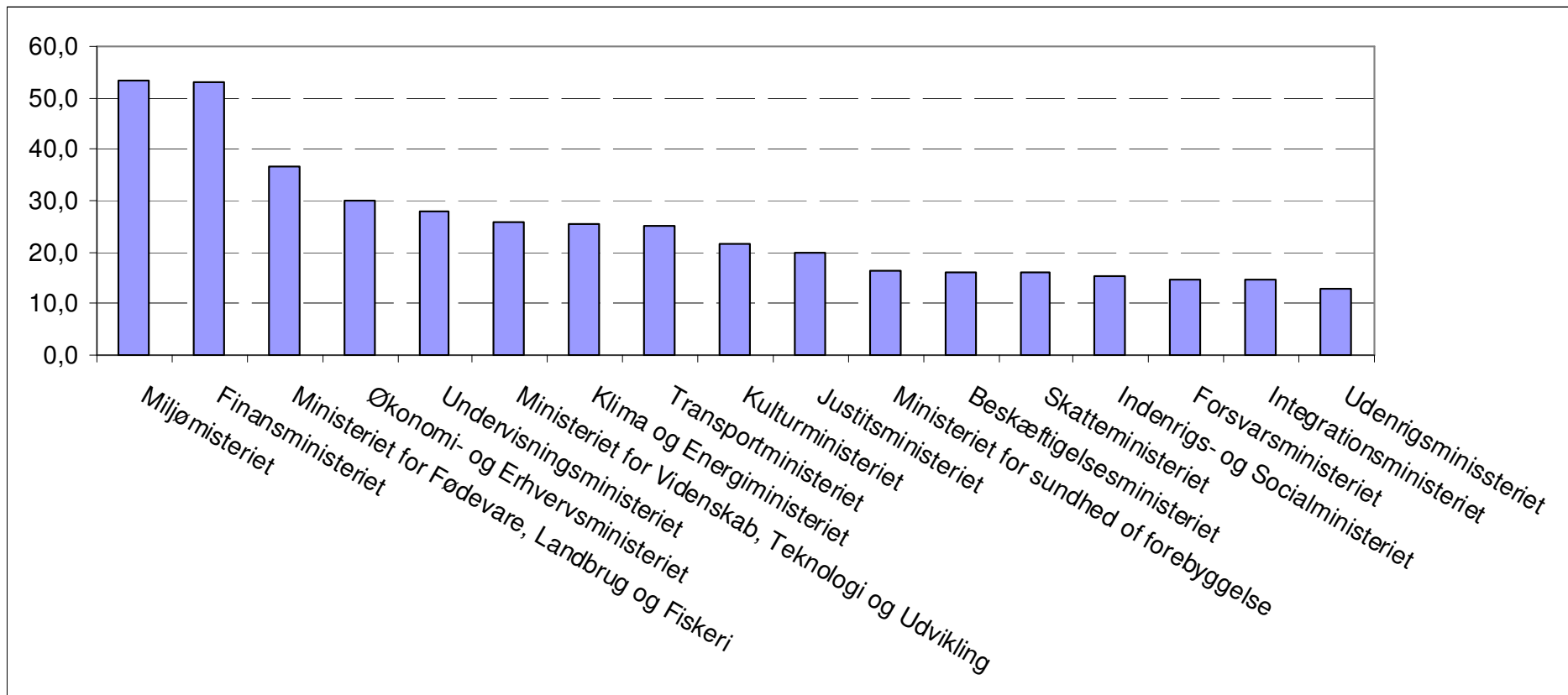
Udbredelse af mål og resultatkrav

	2002	2004	2006	2009
Antal resultatkontrakter	140	119	111	121
Samlet antal mål	..	852	750	907
Samlet antal resultatkrav	5219	3765	3381	3058
Antal mål pr. kontrakt	..	7,2	6,8	7,5
Antal resultatkrav pr. kontrakt	37,3	31,6	30,5	25,3
Antal resultatkrav pr. mål	..	4,4	4,5	3,4

Mål pr. resultatkontrakt fordelt på ministerområder



Resultatkrav pr. resultatkontrakt fordelt på ministerområder



Resultatkravstyper i resultatkontrakterne

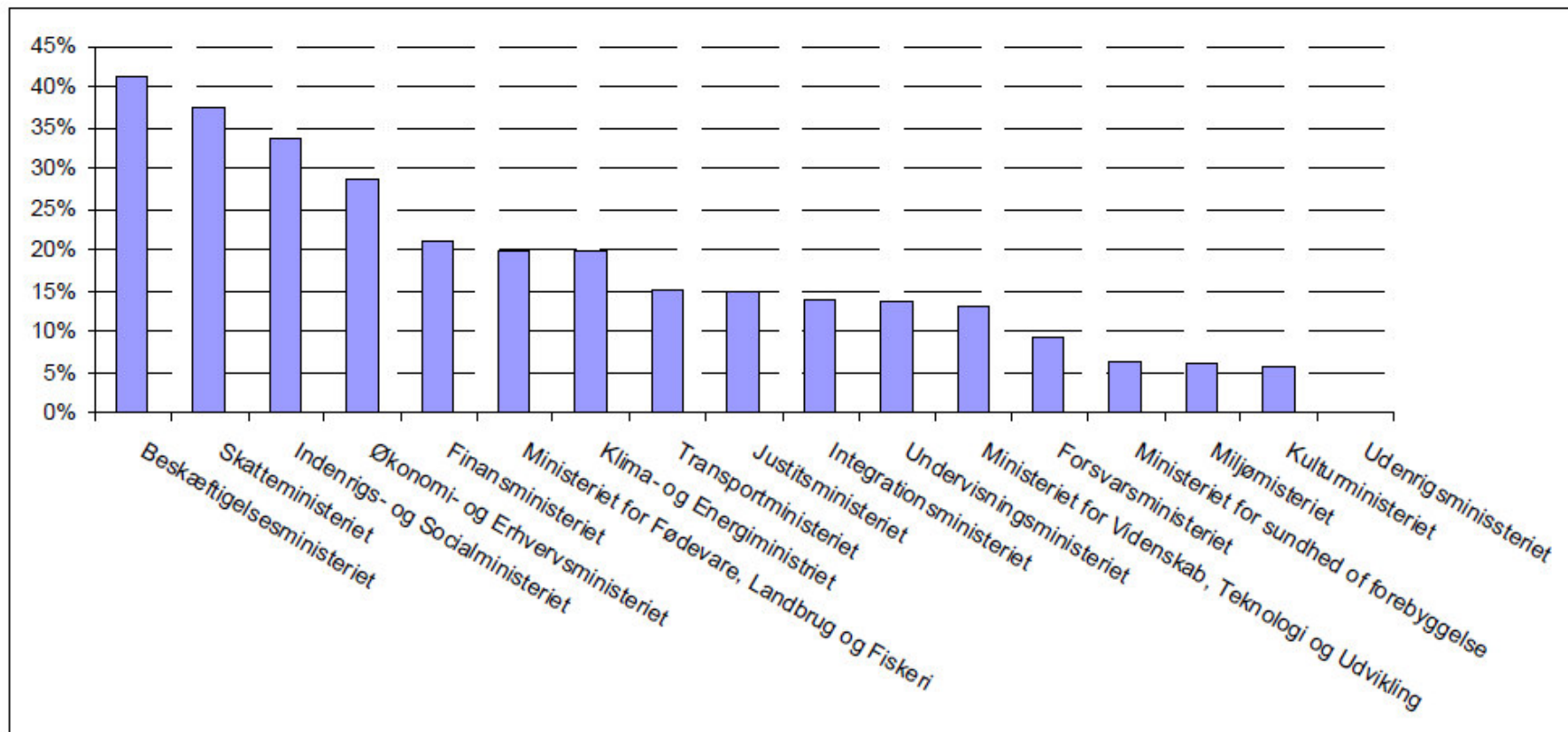
- Resultatkravstyper er det primære kodningsgrundlag
- Der er kodet efter 8 resultatkravstyper:
 - ⇒ Sagsbehandlingstid
 - ⇒ Produktivitet
 - ⇒ Aktivitet
 - ⇒ Output
 - ⇒ Effekt
 - ⇒ Kvalitet
 - ⇒ Ekstern udvikling
 - ⇒ Intern udvikling



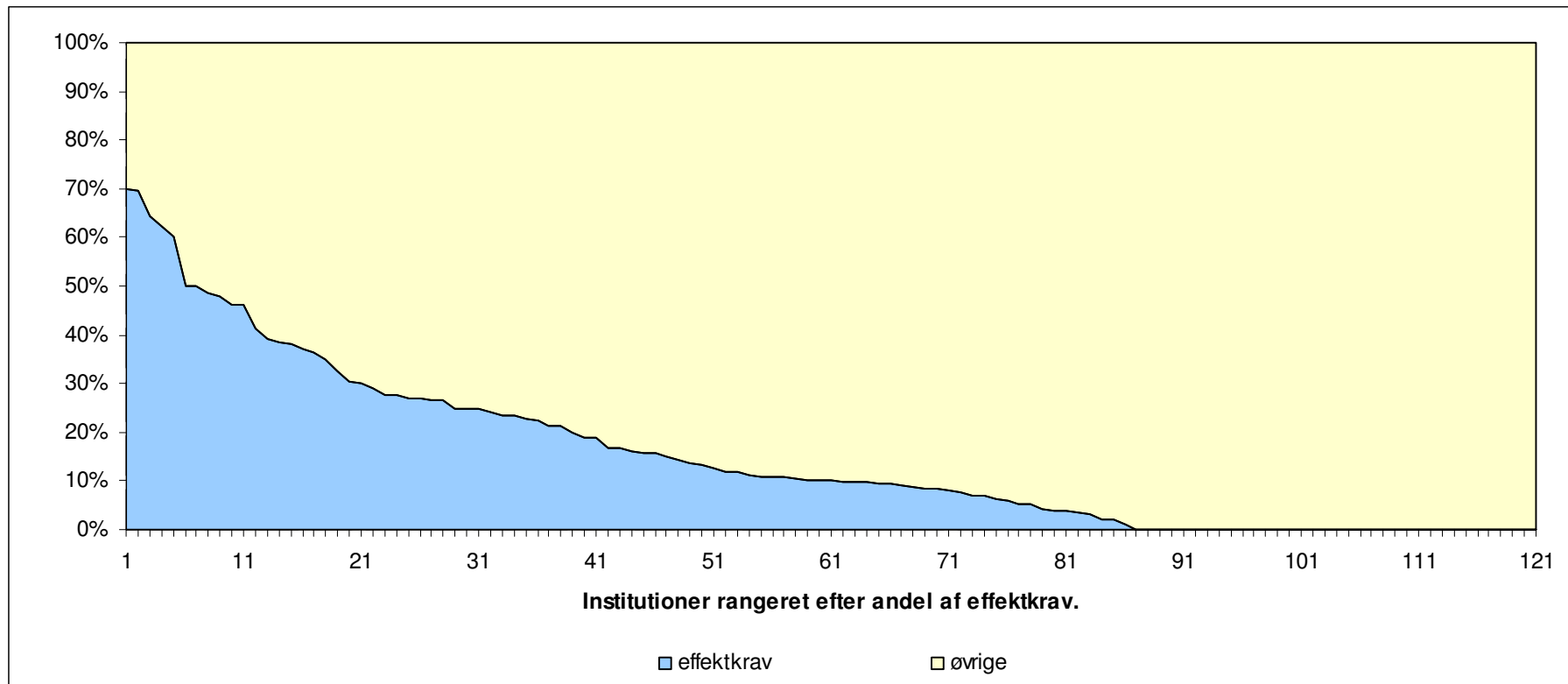
Udviklingen i anvendelsen af effektkrav, 2002-2009

	2002	2006	2009
Antal institutioner med effektkrav	10	45	86
Andel af samtlige resultatkontrakter der inkl. effektkrav (pct.)	7	41	71
Samlet antal effektkrav	21	136	465
Andel af samtlige resultatkrav, der er effektkrav (pct.)	0,4	4,0	15,2

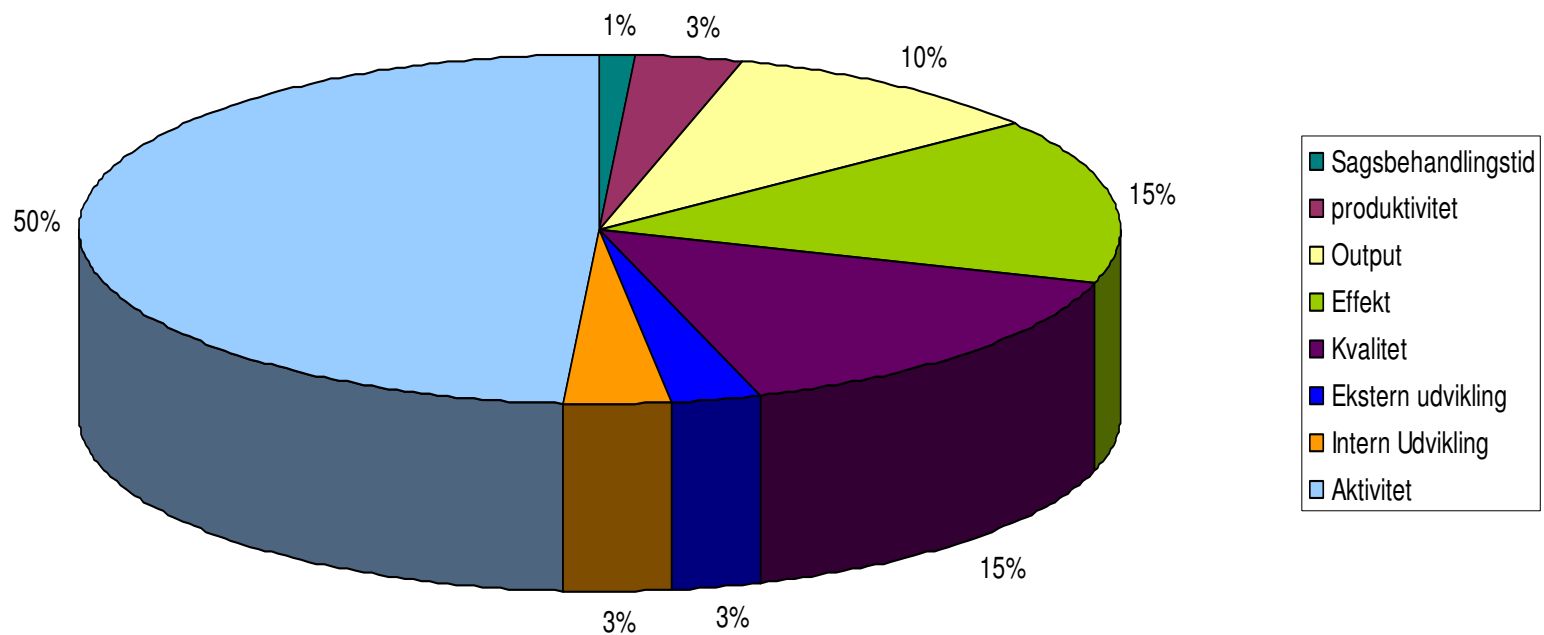
Effektkrav som andel af samtlige resultatkrav fordelt på ministerområder



Anvendelsen af effektkrav – fordelt på institutioner



Anvendelsen af resultatkrav (resultatkravstyper)



4. Om inspirationsmaterialet

- leverancerne

Formålet med inspirationsmaterialet

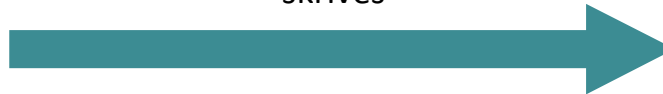
1. Sikre en mere styringsfremmende forståelse og anvendelse af effektbegrebet i staten
2. Understøtte arbejdet med at opstille gode og relevante effektmål og effektkrav i staten
3. Understøtte bedre effektmålinger i staten gennem anvendelse af forskellige målingsmetoder og -redskaber

Inspirationsmaterialets 2 ben

Case-samling



Input, da rammen skulle skrives



Ramme for Case-samling



Henvisninger til konkrete cases



Hvad fortæller erfaringsudvekslingsmøderne os om effektorienteret styring?

Effektorienteret styring er svært men relevant og med potentiale

Men man skal huske at...

En pragmatisk (ikke for teoretisk) tilgang er vejen frem

Man kan lærer af hinanden, bl.a. fordi...

Visse problemstillinger går igen – fx anvendelsen af effektindikatorer, kortlægning af kausalitet/sammenhænge og sikringen af handlingsorientering

Trods det...

Bør effekt forstås ud fra den kontekst, der arbejdes i

...Hvilket stiller krav til den, der tilrettelægger og anvender effektmåling og effektmål.



Case-samlingen

- Typer og antal cases i Case-samlingen
 - ⇒ 11 Institutioner
 - ⇒ 2 Departementer
 - ⇒ 5 Metodespecialister
 - ⇒ 2 Øvrige

Hvor kommer bidragene til case-samlingen fra?



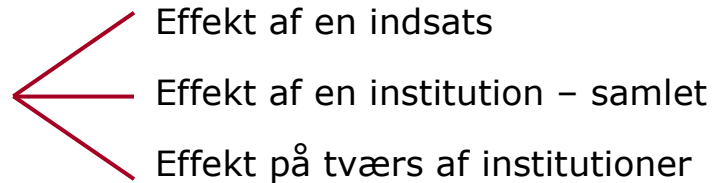
Rammen for Case-samlingen

- Tilgang i Rammen for Case-samlingen
 - ⇒ Ikke uddybende beskrivelser af de enkelte metoder/tilgange
 - ⇒ Fokus på tilpasning ud fra styringsbehov – fx:
 - ✗ Hvornår er det relevant og/eller muligt at anvende den ene eller anden målingsmetode?
 - ✗ Hvornår er det relevant og/eller muligt at opstille den ene eller anden type mål/krav?
 - ✗ Hvordan kan forandringsteorier (årsag-virknings-kæder) anvendes?

Anbefalinger vedrørende det at tilpasse effektorienteret styring til behovet (1)

1. Vælg styringsperspektiv og niveau for den effektorienterede styring

⇒ Tre styringsniveauer



⇒ To styringsperspektiver



Anbefalinger vedrørende det at tilpasse effektorienteret styring til behovet (2)

2. "One size fits all" er **ikke** en hensigtsmæssig tilgang

⇒ Tilpas ud fra opgavetypen:

- × Sagsbehandling
- × Vidensproduktion
- × Rådgivning og tilsyn
- × Offentlige serviceydelser
- × Beredskab (materielt og videnskabeligt)

⇒ Tilpas ud fra den effekt, I vil/kan måle:

- × Samfundseffekt vs. brugerrettede effekt
- × Kort, mellemlang eller langsigtet effekt

⇒ Tilpas ud fra særlige vilkår for institutionen – fx:

- × Effekt for institutioner med markedslignende vilkår
- × Effekt for institutioner der leverer til andre offentlige institutioner

Anbefalinger vedrørende opstilling af effektmål og effektkrav

- Forventningsafstem (med departementet) – fx ved at opstille SMARTe effektmål **OG** SMARTe effektmålinger

	Effekt Mål	Effekt Måling
Specifikke		
Målbare		
Accepterede		
Realistiske		
Tidsafgrænsede		

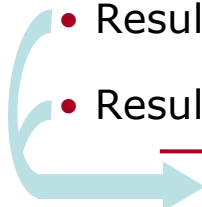
SKAL afklares, aftales og nedfældes, når målet opstilles

Anbefalinger vedrørende valg af målingsmetode?



Medfører: At der altid er behov for at afveje styringsbehov over for målningsomkostninger

- Resultat af kvantitative målinger: Er der en effekt eller ej?
- Resultat af kvalitativ tilgang: Hvorfor/hvorfor ikke er der en effekt?



Overvej altid fordelene i og mulighederne for at kombinere en kvantitativ tilgang med en kvalitativ tilgang

5. Udfordringer og barrierer

Hvilke udfordringer og barriere står man over for?

- Gennemgående udfordringer:

- ⇒ Hvordan definerer vi, hvad effekt er for os?
- ⇒ Hvordan vurderer vi, hvad der er et realistisk og samtidig ambitiøst effektmål?
- ⇒ Hvordan håndterer vi behovet for hurtige målingsresultater?
- ⇒ Hvordan sikrer vi, at der reelt er en sammenhæng (et kausalforhold) ml. vores indsats og den ønskede effekt?
- ⇒ Hvordan sikrer vi, at vores målingsresultater omsættes til prioriteringer og politiske beslutninger?



Kontaktinformation og publikationer

Kontaktinformation

- Chefkonsulent Kaj Kjærsgaard KAJ@oes.dk
- Fuldmægtig Anders Johnsen AJN@oes.dk

Publikationer

- 'Mål- og resultatkrav – med fokus på effekt' (arbejdspapir)
www.oes.dk/sw57272.asp
- 'Ramme for Case-samling – inspiration til effekt'
www.oes.dk/sw87057.asp
- 'Case-samling – inspiration til effekt' www.oes.dk/sw87057.asp

