

**UiO : Det medisinske fakultet**

Soria Moria-prosjektet

**Styremøtet 16. April 2013**



# Balansert målstyring



# Bakgrunn og mål for prosjektet

- Kunnskapsbasert ledelse
- Strategiforankret administrasjon
- Fastsette kvalitetsmål for administrativt arbeid
- Definere fokusområder
- Definere målemetoder
- Bli enige om hvordan målene skal følges opp

# Hvorfor?

- Fokus på de riktige tingene
- At vi har riktig kvalitet
- Utvikling av organisasjonen og oss selv
- Gi oss større sikkerhet i arbeidet
- Samarbeid om et felles prosjekt kan gi økt trivsel

# Utviklingsprosjektet

- **«Måltavle»**
  - **Fokusområder**
    - Hvilke områder bør vi satse på å utvikle?
  - **Mål**
    - Hva er det viktig at vi lykkes med – hva ønsker vi å oppnå?
  - **Målindikatorer**
    - Hvordan ligger vi an – hva er kunnskapen vår om hvordan vi ligger an for de ulike målene?
  
- **(Handlingsplan (Tiltak – handling))**

# De tre fokusområdene - de områdene vi ønsker å utvikle

- Oss - Medarbeidere
- Våre Brukere
- Våre Interne prosesser

God kvalitet

Upopulære avgjørelser

Ønskesituasjon

**Brukerfokus**

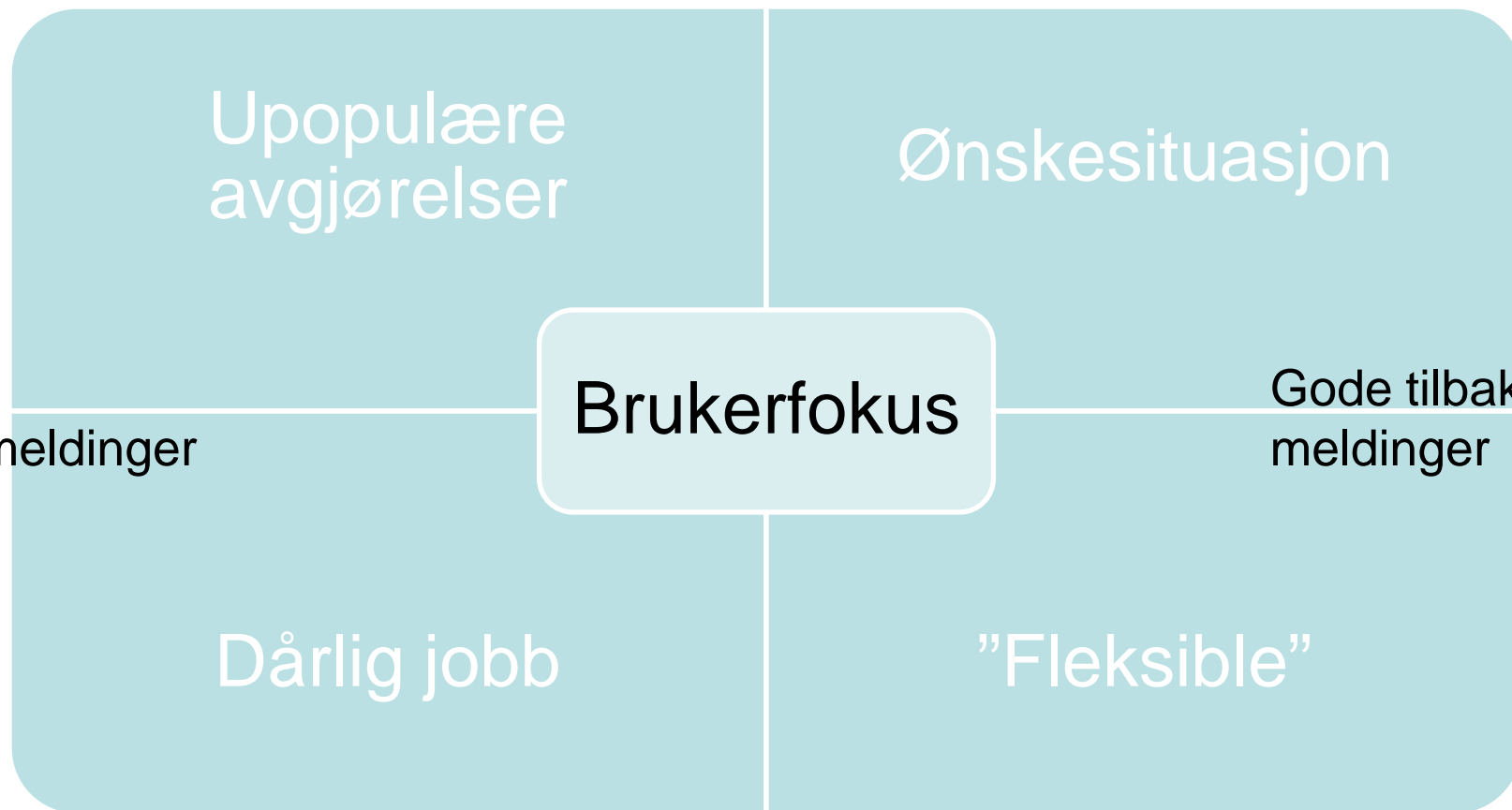
Dårlige tilbakemeldinger

Gode tilbakemeldinger

Dårlig jobb

"Fleksible"

Dårlig kvalitet



# Fra ledelse – til verktøy for ledelse

- ”Strengt tatt å få medarbeidere til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort”
- Ledelse er en påvirkningsprosess som blant annet innebærer:
  - Å sette mål
  - Å motivere medarbeiderne til å nå målene
  - Å følge opp resultatene og utvikle virksomheten
  - Ledere definerer gruppens formål



# Fra ledelse til verktøy for ledelse

- Mål og resultatstyring (i sine ulike varianter) er et verktøy for å tydeliggjøre målene og bidra til utvikling:
  - Hvilke mål er de viktigste (Fokus)
  - Operasjonalisere/tydeliggjøre målene best mulig med indikatorer (Relevans)
  - Hva skal være ambisjonsnivået – hvor godt skal vi nå målene? (Ambisjoner)
  - Hvordan lære av det vi gjør bra og det vi ikke får til like godt? (Utvikling)
  - Hvordan nå målene (Tiltak/handlingsplan)

## De to kritiske spørsmålene ved utvikling av et indikatorbasert styringssystem

### 1. Hva er det viktig å lede og styre på?

- Hvilken **kunnskap** om resultat/prestasjoner er det vesentlig at vi har som ledere; dvs: hvilke måleindikatorer, evalueringer eller erfaringskunnskap har vi strengt tatt behov for?
  - **VÆR EDRUELIG !**
  - **Våg å velge bort**

### 2. Hvordan skal vi organisere ledelsesdialogen hos oss?

- Hvem skal vi formidle vår kunnskap til, og hvem bør vi trekke med i analysene og gjennomføring av tiltak?
  - Læringsløyfe, Styringsdialog, Styringsløyfe, Resultatledelsesprosess, Ledelsesdialog, Rapporteringsmøter, Mail
  - **HVIS RESULTATENE IKKE FORMIDLES, DRØFTES OG HANDLES PÅ I FORHOLD TIL DE DET ANGÅR BØR MAN AVSTÅ FRA HELE ØVELSEN**
  - **”Kjekt å ha” er dårlig ledelse**

## Målindikator

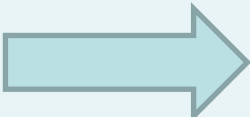

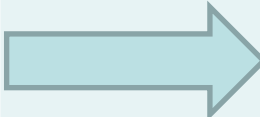


- Beskrivelser av vurderinger og fakta som helt konkret lar seg måle i
  - ✓ **antall/kroner/prosent/"score"/ ja/nei**
- Indikatorene gjør det mulig å måle – gi oss tilbakemelding og kunnskap om hvordan vi konkret ligger an ift. måloppnåelse
  - ✓ **dvs. måle om vi er på rett vei og hvor langt vi er kommet på vei mot målet**

# Eksempel på måltavle

Strategiske fokusområder	Brukere / Tjenester			Medarbeidere / Organisasjon			Økonomi		
<b>Kritiske suksessfaktorer</b>	B1: Gode tjenester B2: God service B3: Brukermedvirkning			M1: Godt Arbeidsmiljø M2: God ledelse M3: Utviklingsmuligheter M4: Friske medarbeidere			Ø1: God økonomistyring Ø2: Effektiv ressursbruk i forhold til tjeneste-produksjon		
<b>Målekriterier</b>	B1.1: Brukertilfredshet B2.1: Brukertilfredshet B3.1: Opplevd grad av medvirkning			M1.1: Medarbeidertilfredshet M2.1: Opplevd faglig og mellommenneskelig ledelse M3.1: Lønns-,kompetanseut. M4.1: Sykefravær			Ø1.1: Avvik i forhold til budsjett Ø2.1: Kostnad pr. enhet		
<b>Målemetode</b>	B1.1: Brukerundersøkelser B2.1: Brukerundersøkelser B3.1: Brukerundersøkelser			M1.1: Medarbeiderund. M2.1: Medarbeiderund. M3.1: Statistikk M3.1: Medarbeidersamtale M4.1: Statistikk			Ø1.1: Perioderapportering Ø2.1: KOSTRAutvikling		
<b>Ambisjonsnivå</b>	MI	Ønske	Nedre	MI	Ønske	Nedre	MI	Ønske	Nedre
	B1.1	5,0	4,0	M1.1	5,0	4,5	Ø1.1	+/-0,5 %	+/-1,0 %
	B2.1	5,0	4,0	M2.1	4,8	4,5	Ø2.1	Lavere	Likt
	B3.1	5,0	4,0	M3.1	5,0	4,0			
				M4.1	6%				

# Hovedfasene i prosjektet

Hovedfaser	1. Kvartal 2013	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal
<b>Planlegging</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Formål</li><li>- Prosjektplan og organisering</li></ul>				
<b>Design</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fokusområder,</li><li>- Delmål</li><li>- Indikatorer</li><li>- Ønsket kvalitet</li><li>- Målemetoder</li></ul>				
<b>Implementering</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kompetanse og trening (hvis behov) – bruk av resultat</li><li>- Datainnhenting</li></ul>				
<b>Drift og evaluering</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Oppfølging av resultat</li><li>- Dialog og evt. tiltak</li></ul>				