

HØGSKOLEN I OSLO  
OG AKERSHUS

# Mål- og resultatstyring som evaluering

Åge Johnsen

Professor i offentlig politikk

Basert på:

Johnsen, Åge og Anna Charlotte Larsen (2015). Mål- og resultatstyring i kommunene: Virkninger for produktivitet og effektivitet? *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17(1): 31–61.

Johnsen, Åge (2013). Performance management and evaluation in the Norwegian local government: Complementary or competing tools of management? *New Directions for Evaluation*, 137(March): 93–101.

Helden, G. Jan van, Åge Johnsen and Jarmo Vakkuri (2012). The life cycle approach to performance management: Implications for public management and evaluation. *Evaluation*, 18(2): 159–175.

# Stikkord

- Debatten om MRS
- Evaluering av MRS
- Forskjellen mellom MRS og evaluering
- MRS som evaluering

# Bakgrunn

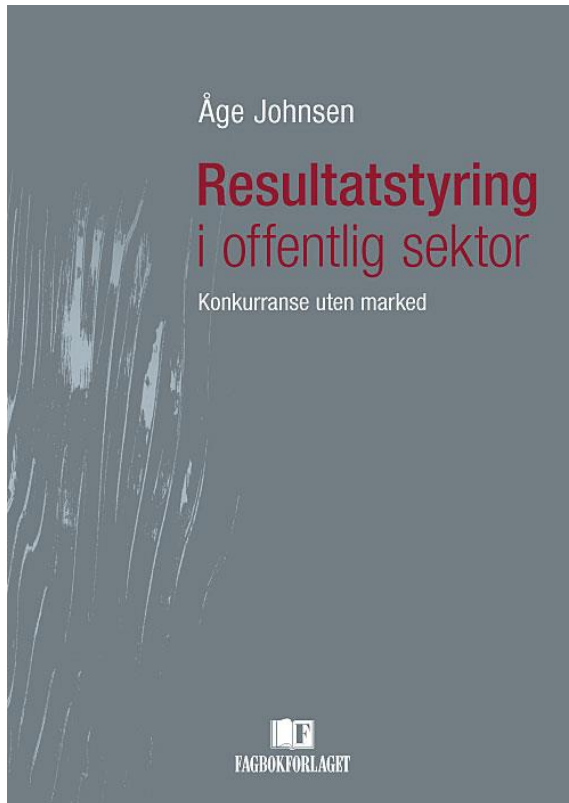
- Både MRS og evaluering er gamle verktøy i forvaltningen
  - MRS var utviklet som et moderne verktøy fra 1911
  - Evaluering vokste frem på 1950-tallet
  - Begge har likhetstrekk og kan støtte hverandre
  - Begge konkurrerer om de samme ressursene
- Formål: Diskutere hvordan MRS og evaluering kan utfylle hverandre
  - Hvordan evaluere MRS? (Virker det som evaluering?)
  - Hvordan bruke MRS i evaluering?

# Debatten om MRS

- Omdiskutert (“det går ikke å styre etter mål”, “bryter med politikken logikk”)
- Misforstått (detaljstyring og kontroll ift. resultatorientering og selvledelse)
- Offentlige myndigheter bruker MRS utstrakt til tross for kritikk. Hvorfor?
  - Billig og enkelt verktøy
  - Mange, små og løpende forbedringer

# Hva er mål- og resultatstyring?

Resultatmåling er relevant for resultatstyring (målstyring, overvåking, sammenligninger), kvalitetsstyring, kontroll (forvaltningsrevisjon) og evalueringer



Å framskaffe relevante data for både effektivitets- og produktivitetsvurderinger, samt å sette disse inn i en organisatorisk og politisk sammenheng som danner grunnlag for bedre og mer rasjonelle beslutninger i offentlige organer

# Hva består MRS av?

- *Resultatmålinger* ved å framskaffe relevante resultatindikatorer
- *Sammenligninger* av dataene ift a) mål, b) tidligere resultater eller c) andres resultater i analyser av produktivitet og effektivitet
- *Rapporteringer* av informasjonen i relevante og legitime organisatoriske og politiske sammenhenger
  - hvor informasjonen vil bli diskutert og vurdert, og eventuelt gi grunnlag for tilbakeføring av informasjon for å kunne endre handlinger, målformuleringer og politikkutforming

# Modeller og oppskrifter

<b>Modeller</b>	<b>Oppskrifter</b>
<i>Målstyring</i>	Målstyring og selvkontroll Balansert målstyring
<i>Overvåking</i>	Verdikjedemodellen Blandet søking
<i>Sammenligninger</i>	Beste praksis Dataomhylling
<i>Blandingsmodeller</i>	Mål- og resultatstyring Sammenlignbare data

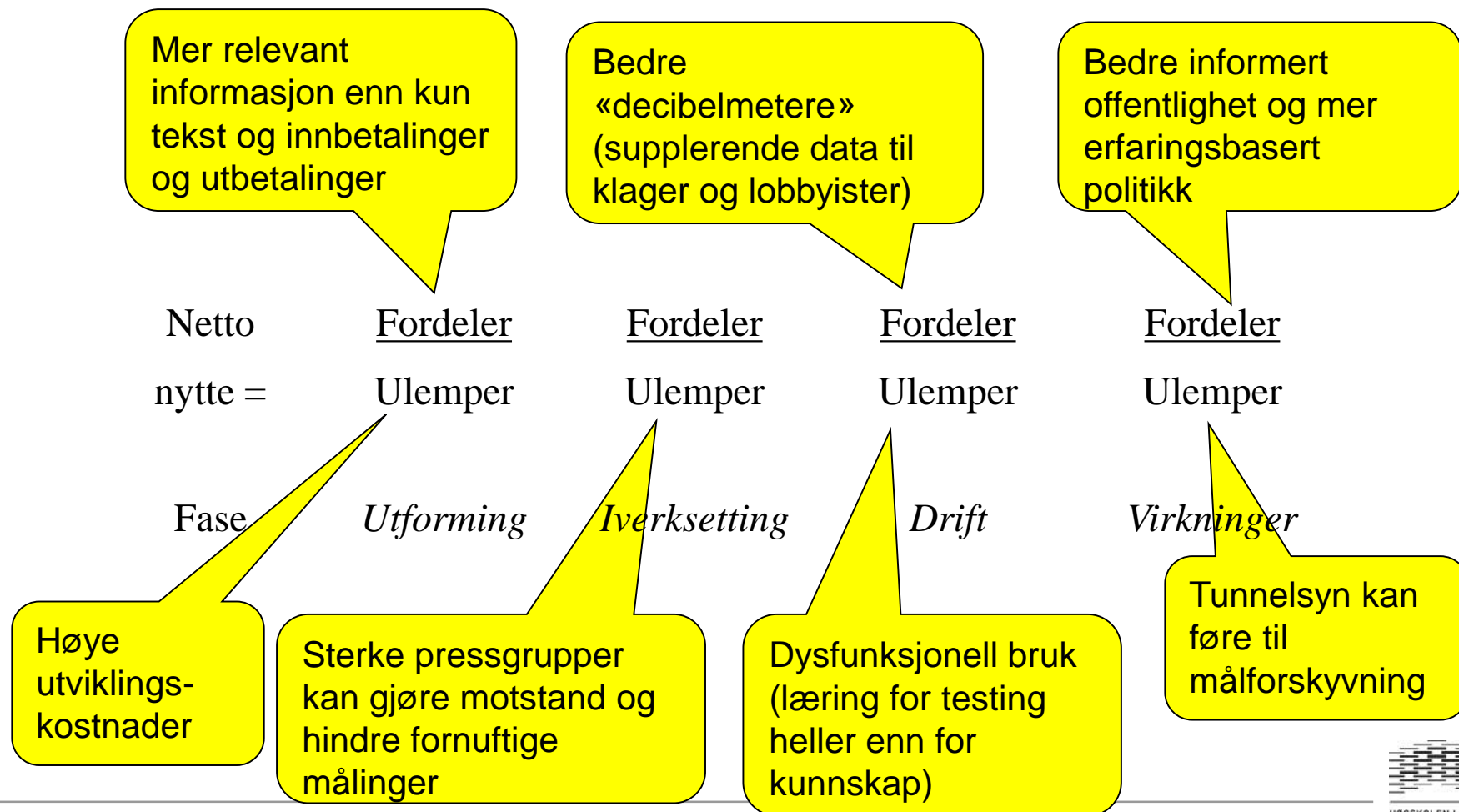
# Forventede virkninger av MRS

- Kostnadseffektivitet (produktivitet): Lavere kostnader og/eller høyere produksjon
- Resultateffektivitet: Bedre virkninger innenfor gitte ressursrammer
- Allokeringseffektivitet (prioriteringseffektivitet): Bedre prioritering av tjenesten i forhold til andre tjenester
- Organisasjonslæring: Bedre kunnskaper om muligheter for handling enten endring skjer eller ikke

->*Store metodiske måleproblemer*



# Vurdering av MRS: Nytte og kostnader må vurderes balansert over hele livsløpet



# Evaluering av MRS

- Evalueringsparadokset
- Kritiseringsparadokset
- Evalueringen av MRS internasjonalt
  - Mye (case)studier av utilsiktede virkninger
  - Positiv utvikling av balanserte og metodemessige sterke studier av virkninger
- Evaluering av MRS i Norge
  - Mulig å utforske virkninger av mål- og resultatstyring (for kommunale tjenester)
  - Utfordringer knyttet til utforming av målemodellene og datakvalitet
  - Behov for nytt forskningsprogram

# Forskjellen mellom MRS og evaluering

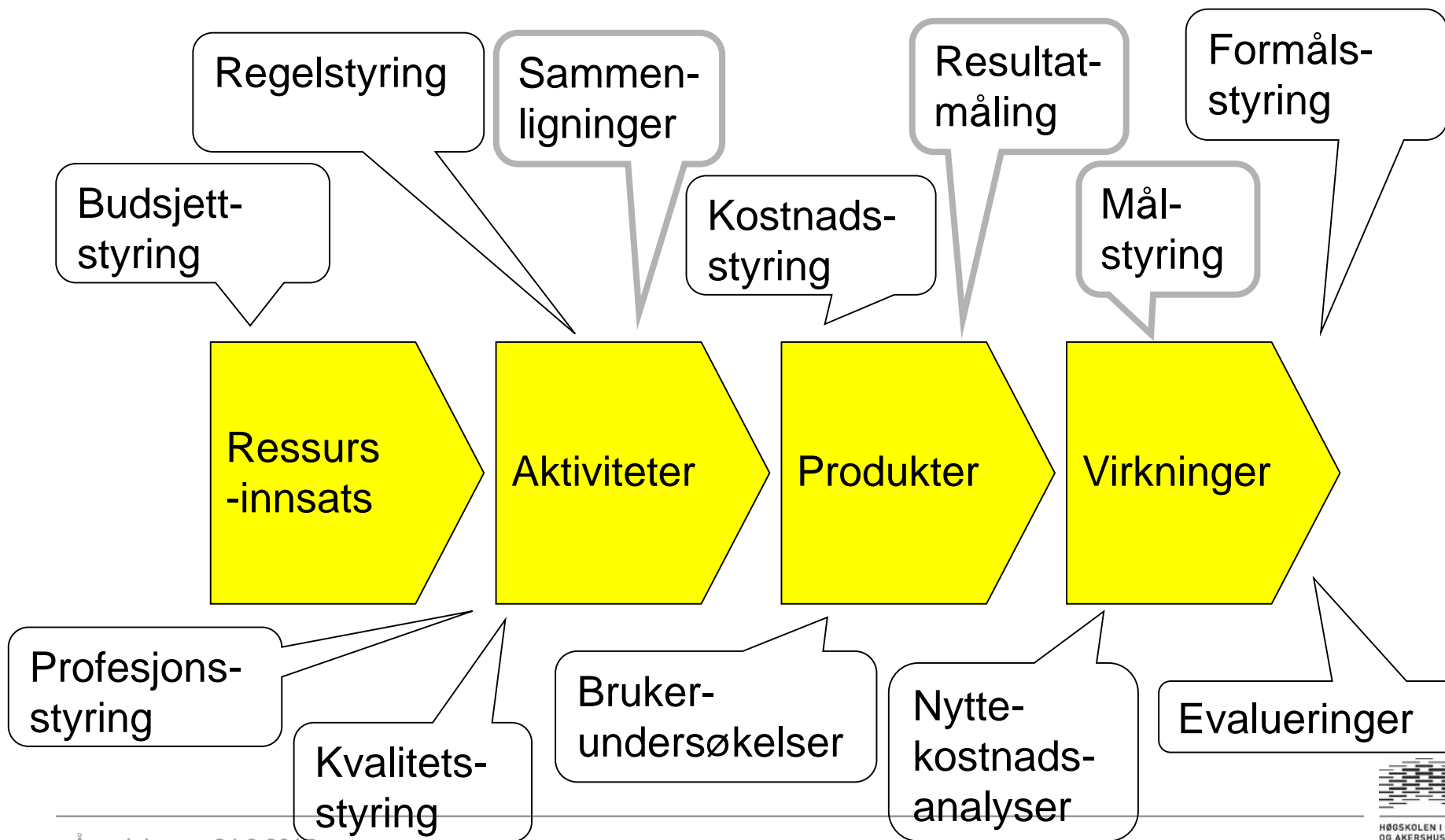
## — MRS

- Målstyrings-, sammenlignings- og overvåkingssystemer
- Ledelsesavhengig
- Løpende aktivitet
- Ser på virksomhetens aktiviteter og tjenester og brukernes totale virkninger (brutto effekter)

## — Evaluering

- Målling og vurdering basert på visse kriterier
- Uavhengig
- Ad hoc-aktivitet
- Ser på programmers/tiltaks/verktøys prosesser og langsiktige virkninger (netto effekter)

# Verktøykassa: Begge konkurrerer om ressurser og oppmerksomhet



# Som utfyllende verktøy

- Metodemessig utfyllende
  - Begge bruker samfunnsvitenskapelige metoder og teorier
- Tidsmessig utfyllende
  - Resultatinformasjon avdekker relevante saker for evaluering
  - Evaluering avdekker relevante saker for overvåking
- Informasjonsmessig utfyllende
  - Evalueringer støtter resultatstyring i iverksetting av gode systemer
  - Resultatmåling skaffer relevante data til evalueringene
- Tematisk utfyllende
  - Målinger
  - Tilordningsproblemer (attribusjon) i vurderinger
  - Dårlige resultater så vel som beste praksis

# Som konkurrerende verktøy

- Knappe ressurser
  - Støtte mer evaluering eller utvikle bedre resultatstyring?
- Ledelsens oppmerksomhet
  - Oppmerksomhet om løpende resultatinformasjon eller sporadiske evalueringer?
- Kulturell identitet
  - Tilknytning til organisasjonen eller fellesskapet/samfunnet?
- Profesjonsinteresser
  - Egen (ledelses)karriere eller vitenskapelig/akademisk karriere?

# Sammen er vi svake, eller atskilt er vi sterke?

- Utfyllende (arbeidsdeling og spesialisering) på systemnivå
  - Rutineovervåking av løpende drift mest egnet for MRS?
  - Vurdering av sammensatte tiltak mest egnet for evaluering?
- Konkurransen på individnivå
  - Mellom handelshøyskoler og samfunnsvitenskapelige fakulteter som utdanner ledere eller evaluatore?
  - Mellom ledere og evaluatore i deres egne personlige karrierer?
  - Mellom ledelses- og evalueringsprofesjonen for legitimitet?
  - Mellom ledelsesforskere og samfunnsforskere i vitenskapelig forskning?
- Er samarbeid nødvendig for å utnytte knappe ressurser og unngå faglig selvtilfredshet?