

Datadrevet ledelse

Hvordan kan data bruges til at skabe bedre resultater i den offentlige sektor?

Dagsorden

(1) Datadrevet ledelse: Hvad er det?

(2) Virker det? - Et forskningsmæssigt overblik

(3) Problemorienteret anvendelse af data

(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?



(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?

(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?

Organisatoriske
mål

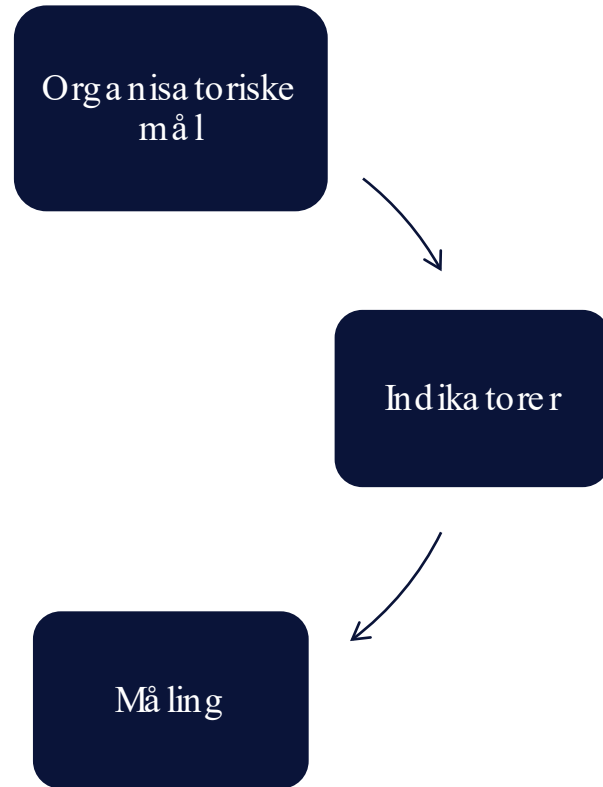
(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?

Orga nisa toriske
mål

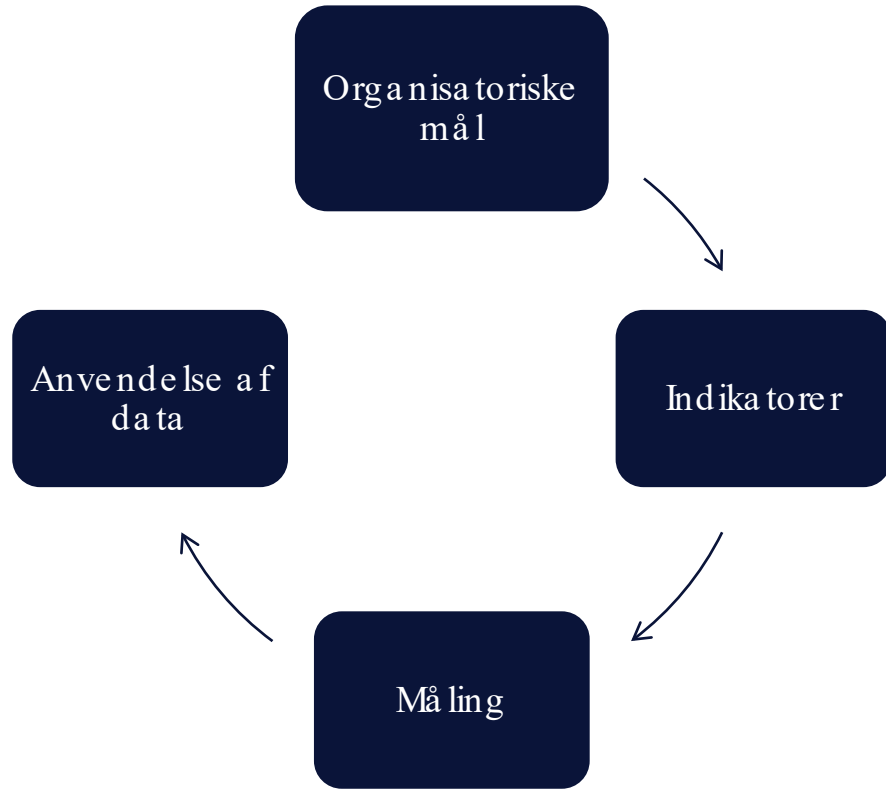


Indika tore r

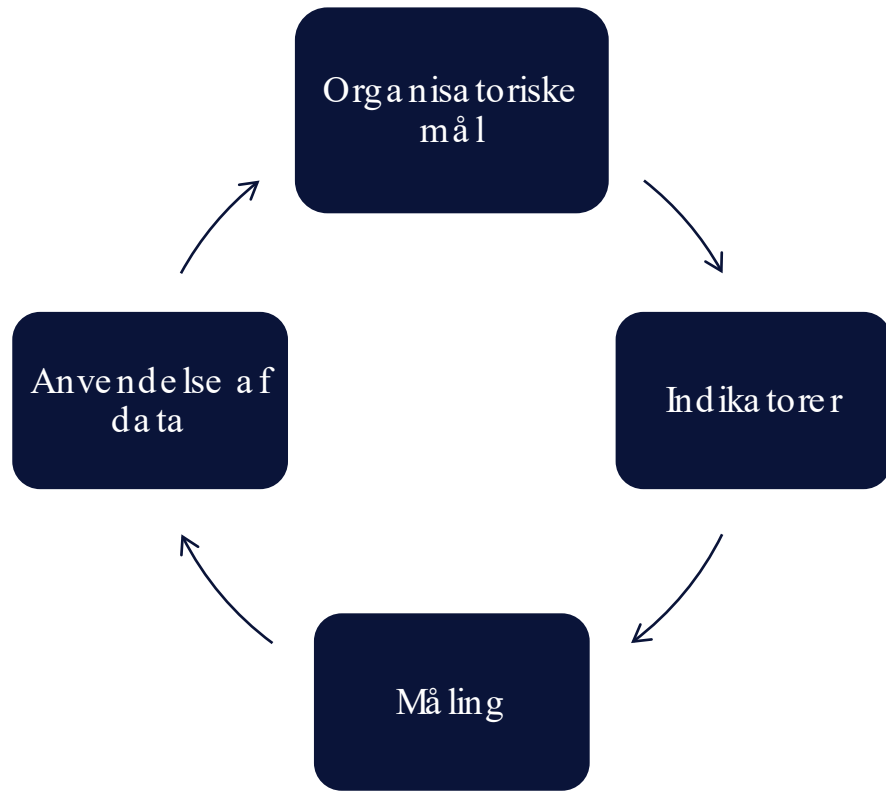
(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?



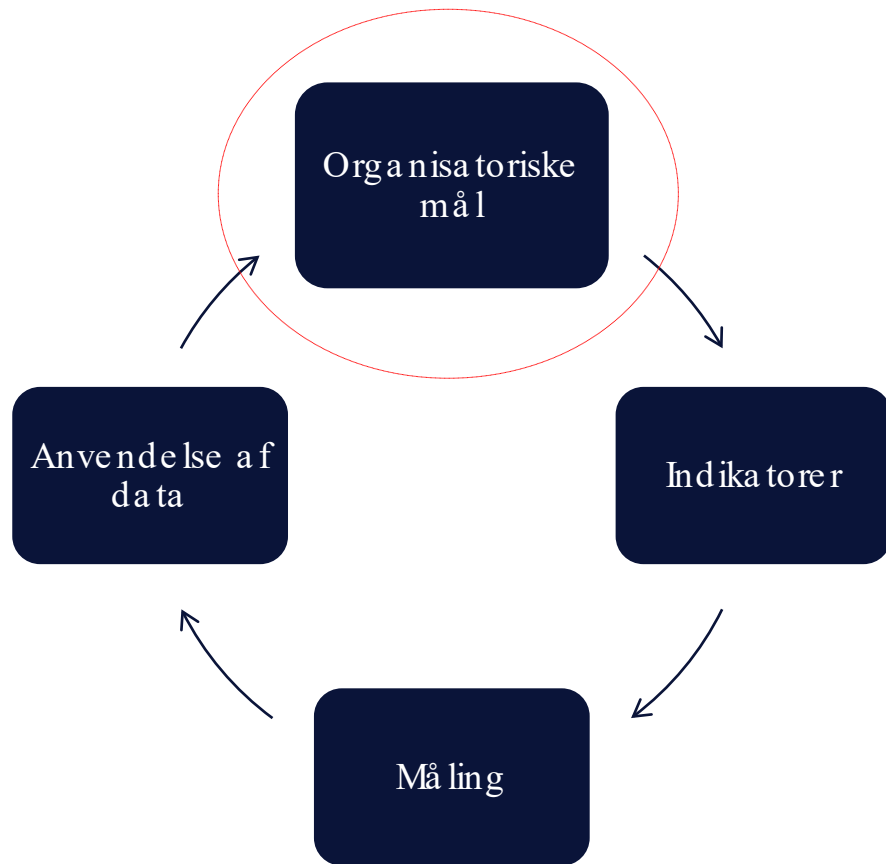
(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?



(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?



(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?



Beskæftigelsesrådets forslag til de beskæftigelsespolitiske mål for 2020

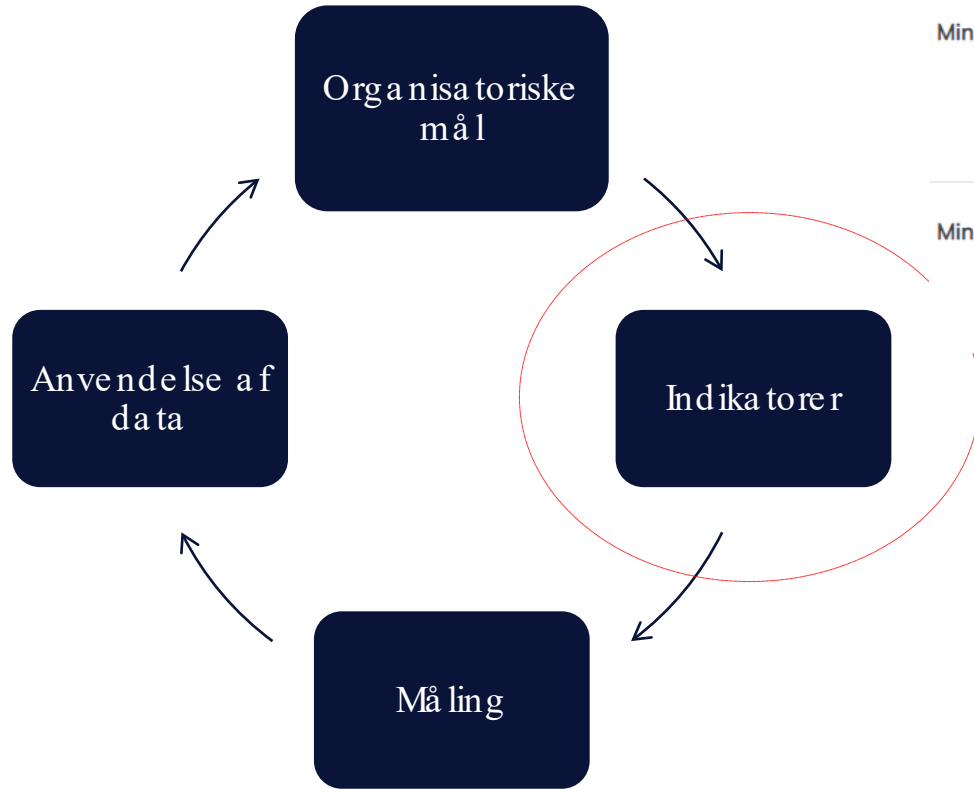
20. marts 2019

Beskæftigelsesrådets indstilling til beskæftigelsesministeren om ministerens udmelding af vejledende mål for beskæftigelsesindsatsen for 2020

BER har drøftet og indgivet indstilling til beskæftigelsesministeren om de beskæftigelsespolitiske mål for 2020. Der er tre endelige mål for 2020 er som følgende:

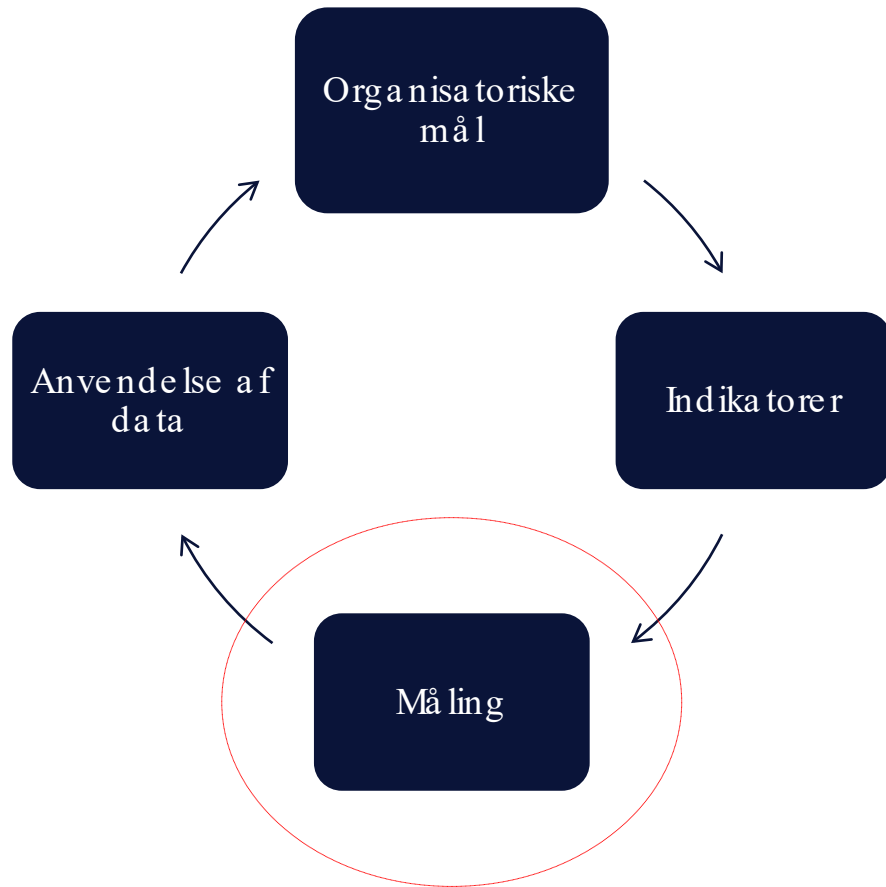
- Virksomhederne skal sikres den nødvendige og kvalificerede arbejdskraft
- Flere flygtninge og familiesammenførte skal være selvforsørgende
- Flere personer med handicap skal i beskæftigelse

(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?



Målingsgruppe	Måling
Ministerens mål 2018 - 2019	<ul style="list-style-type: none">○ Fuldtidspersoner på offentlig forsørgelse i pct. af befolkningen○ Andel virksomheder med forgæves rekrutteringer○ Andel flygtninge og familiesammenførte til flygtninge i beskæftigelse○ Andel beskæftigede og opviserede kontanthjælps-, uddannelseshjælps- og integrationsydelsesmodtagere
Ministerens mål 2013 - 2017	<ul style="list-style-type: none">○ Antal langtidsledige personer○ Samarbejdsgrad mellem jobcentre og virksomheder○ Unge på ydelse som begynder på uddannelse○ Andel langtidsforsørgede med virksomhedsrettet tilbud i de seneste 6 måneder

(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?

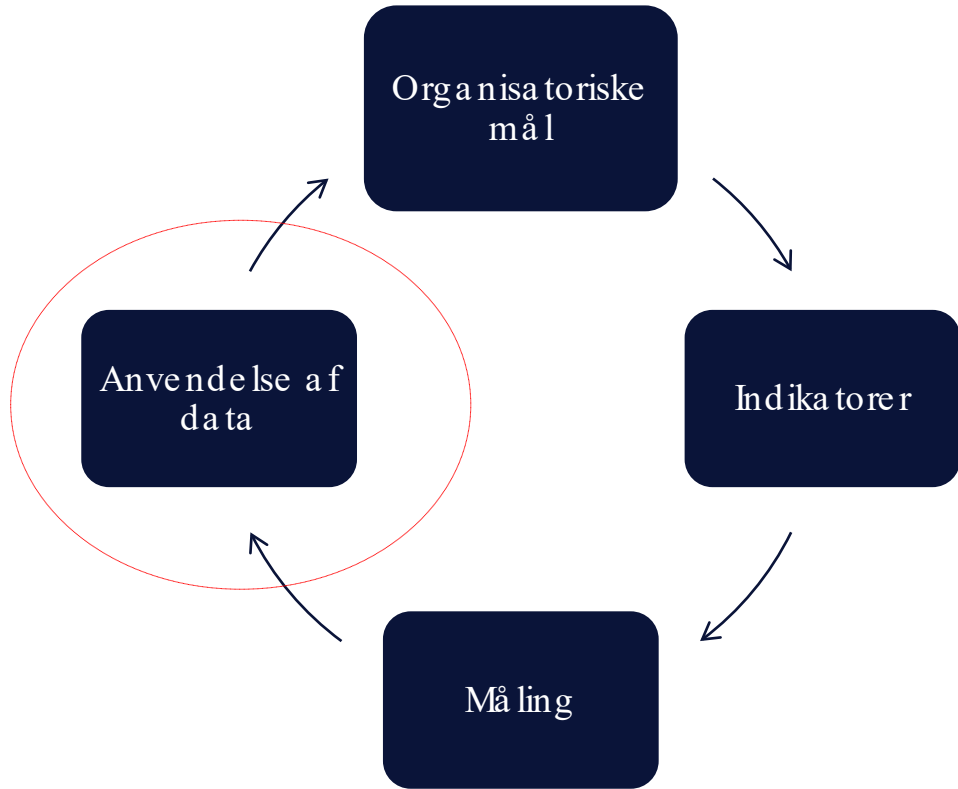


Resultat

Ministerens mål. Andel virksomheder med forgæves rekrutteringer

		Andel virksomheder med forgæves rekrutteringer (ministermål)
Hele landet	2. halvår17	23,3
	1. halvår18	24,0

(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?



Resultat

Ministerens mål. Andel virksomheder med forgæves rekrutteringer

		Andel virksomheder med forgæves rekrutteringer (ministermål)
Hele landet	2. halvår17	23,3
	1. halvår18	24,0

(1) Datadrevet ledelse: hvad er det ?

Data til at bedrive data drevet ledelse kan stamme fra forskellige kilder...

(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?

Data til at bedrive data drevet ledelse kan stamme fra forskellige kilder...



Ressourcer

- Økonomi
- Sygefravær
- Trivsel
- ...

(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?

Data til at bedrive data drevet ledelse kan stamme fra forskellige kilder...



Resourcer

- Økonomi
- Sygefravær
- Trivsel
- ...



	6	7	8	9	10	11
	Tir	Ons	Tor	Fre	Lør	Søn
16A	ØSALGA	ØSALGA	ØSALGA	ØSALSC		
	08.00 - 16.00	08.00 - 16.00	08.00 - 16.00	08.00 - 15.00		
16A	ØSALGA	ØSALGA	ØSALGA	ØSALSC		
	08.00 - 16.00	08.00 - 16.00	08.00 - 16.00	08.00 - 15.00		
ØS	ØS					
ØS	ØSALGA	ØSALGA	ØSALSC			
	08.00 - 16.00	08.00 - 16.00	08.00 - 15.00			
	ØSALGA	ØSALGA	ØSALGA			
	08.00 - 16.00	08.00 - 16.00	08.00 - 16.00			

Organisering

- Vagtplan
- Møder
- ...

(1) Datadrevet ledelse: hvad er det?

Data til at bedrive data drevet ledelse kan stamme fra forskellige kilder...



Resourcer

- Økonomi
- Sygefravær
- Trivsel
- ...



	6	7	8	9	10	11
	Tir	Ons	Tor	Fre	Lør	Søn
16A	08A1GA	08A1GA	08A1GA	08A1SC		
	08.00 - 15.00	08.00 - 15.00	08.00 - 15.00	08.00 - 15.00		
16A	08A1GA	08A1GA	08A1SC			
	08.00 - 15.00	08.00 - 15.00	08.00 - 15.00			
16A	08A1GA	08A1GA	08A1GA			
	08.00 - 15.00	08.00 - 15.00	08.00 - 15.00			
16A	08A1GA	08A1GA	08A1SC			
	08.00 - 15.00	08.00 - 15.00	08.00 - 15.00			
16A	08A1GA	08A1GA	08A1GA			
	08.00 - 15.00	08.00 - 15.00	08.00 - 15.00			

Organisation

- Vagtplan
- Møder
- ...



Ydelser

- Beskæftigelse
- sandsager
- ...

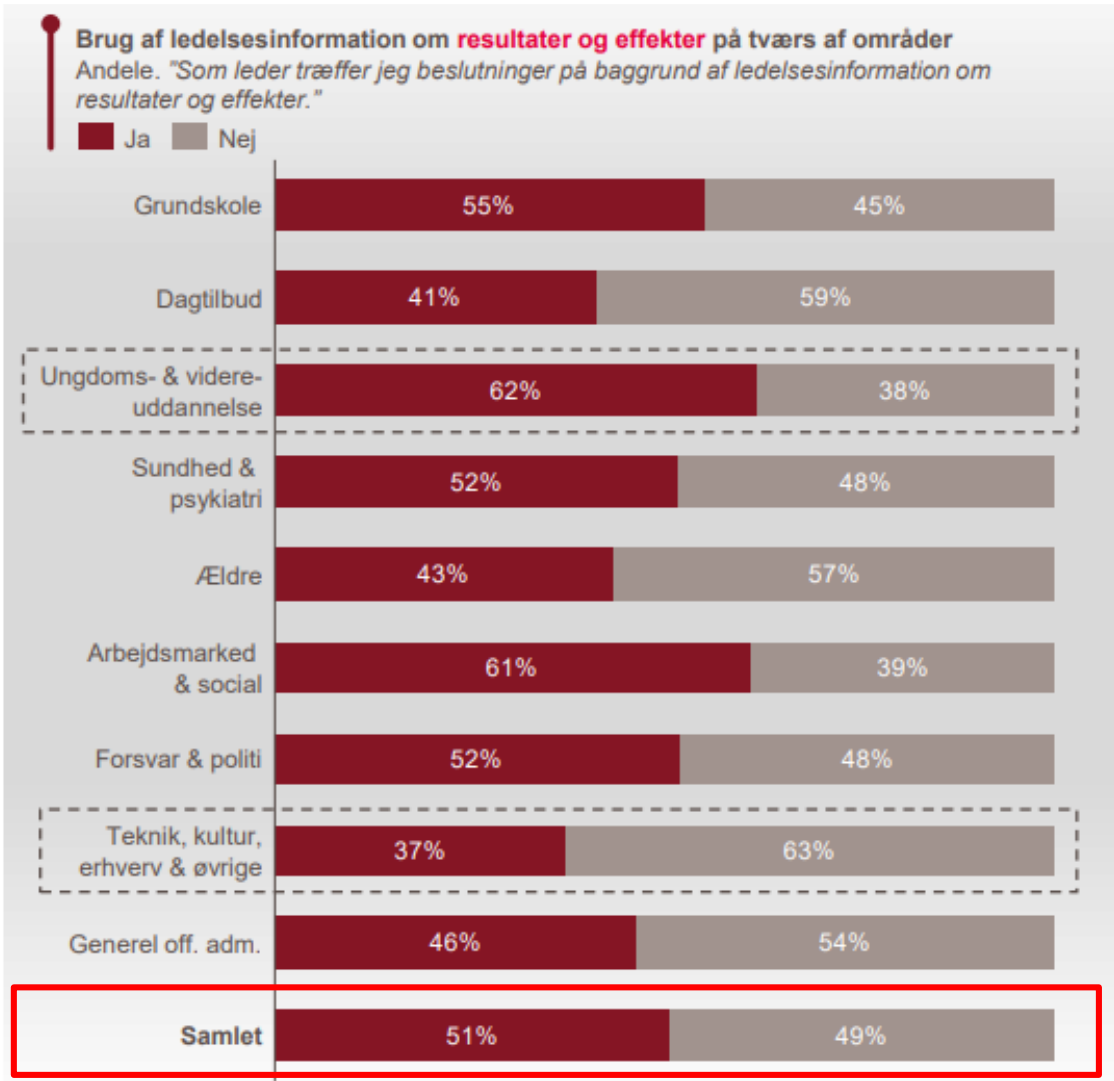


Resultater

- Beskæftigelse..
- Kortsigtet / langsigtet

(2) Virker det? Et forskningsmæssigt overblik

Vi bruger
JAN MAINZ
PER LUND SØRENSEN
MORTEN KJØLBYE
ANETTE SLOTH
HELLE ULDRUP
DR
Det er uacceptabelt, at sundhedspersoner bruger tid på dokumentation, der reelt ikke har værdi. Vi skal revurdere måden, vi måler kvaliteten på, og sørge for at fokus er på de faktiske problemer.
SENESTE NY
Tid
sk
py



ramt

... og kor
... omfang på pa
... af den sundhedsf
... er resultatet af beh
... is ikke undvære
... r patienternes a
... seseris ydelse
... le forbedres, så
... patienternes v
... m behandlings
... senet. Vi har
... for at kunn
... ernes præ
... del (DDK)
... rediter
... slvæset
... plementeret i
... hospitale enl
... t (godkendt)

(2) Virker det? Et forskningsmæssigt overblik

- Konklusion #1: Det er ofte relativt smerte frit at udvikle data drevne ledelse *systemer*.
 - At opstille politiske målsætning
 - At finde relevante indikatorer
 - At foretage resultatmålinger
- Konklusion #2: Det er langt sværere at anvende data, hvilket kan skyldes:
 - At data ikke modtages med en brugsanvisning
 - At data er tvetydig
 - At data anvendes til andre formål end de tiltænkte

(2) Virker det? Et forskningsmæssigt overblik

- Konklusion #1: Det er ofte relativt smerte frit at udvikle data drevne ledelse *systemer*.
 - At opstille politiske målsætning
 - At finde relevante indikatorer
 - At foretage resultatmålinger
- Konklusion #2: Det er langt sværere at anvende data, hvilket kan skyldes:
 - **At data ikke modtages med en brugsanvisning**
 - At data er tvetydig
 - At data anvendes til andre formål end de tiltænkte

(3) Problemløst anvendelse af data



(3) Problemløst anvendelse af data

Det helt store spørgsmål:

Hvordan kan data bruges til at skabe relevant organisatorisk forandring?

(1) *Fortolk*: Hvilke områder klarer sig godt/mindre godt?

→ Anvend data til at identificere organisatoriske problemer

(2) *Forklar*: Hvilke faktorer kan forklare resultat(erne)?

→ Skab dialog om hvilke faktorer, der kan forklare resultat

(3) *Forslå*: Hvilke indsættelser skal igangsættes?

→ Udarbejd indsættelser, der adresserer problematikkerne og implementer disse

(3) Problemløst anvendelse af data

Det helt store spørgsmål:

Hvordan kan data bruges til at skabe relevant organisatorisk forandring?

(1) *Fortolk*: Hvilke områder klarer sig godt/mindre godt?

→ Anvend data til at identificere organisatoriske problemer

(2) *Forklar*: Hvilke faktorer kan forklare resultat(erne)?

→ Skab dialog om hvilke faktorer, der kan forklare resultat

(3) *Forslå*: Hvilke indsatser skal igangsættes?

→ Udarbejd indsatser, der adresserer problematikkerne og implementer disse

(3) Problemløst anvendelse af data



Hvor er der problemer?

(3) Problemløst anvendelse af data

Et problematisk resultat kan forstås i sammenligning med...

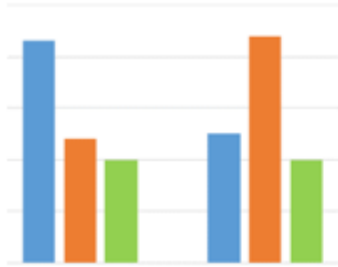
(1) Lignende organisationers resultater

(2) Tidligere års resultater

(3) Politiske målsætninger

(4) Resultaterne på andre områder

PROBLEMATISKE RESULTATER



Østerby Skole

Data rapport



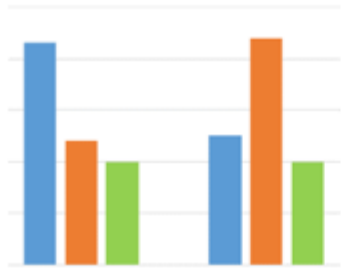
Resultat

Karaktergennemsnit

6

Er 6-tallet et
problematisk
resultat?

PROBLEMATISKE RESULTATER



Østerby Skole

Data rapport



Resultat

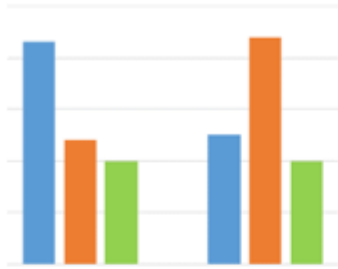
Vesterby Skole

Karaktergennemsnit

6

8

PROBLEMATISKE RESULTATER



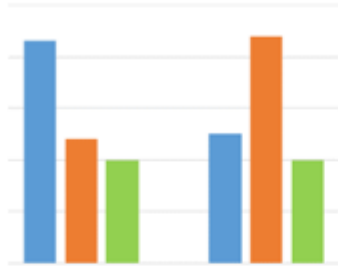
Østerby Skole

Data rapport



	Resultat	Resultat i 2017
Karaktergennemsnit	6	8

PROBLEMATISKE RESULTATER



Østerby Skole

Data rapport



	Resultat	Politisk målsætning
Karaktergennemsnit	6	8

(3) Problemløst anvendelse af data

Et problematisk resultat kan forstås i sammenligning med...

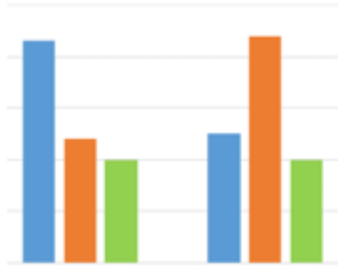
(1) Lignende organisationers resultater

(2) Tidligere års resultater

(3) Politiske målsætninger

(4) Resultaterne på andre områder

(3) Problemorienteret anvendelse af data



Østerby Skole

Data rapport



Resultat

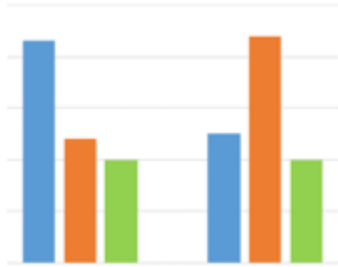
Karaktergennemsnit

6

Elevtrivsel
Andel af glade elever

60%

(3) Problemorienteret anvendelse af data



Østerby Skole

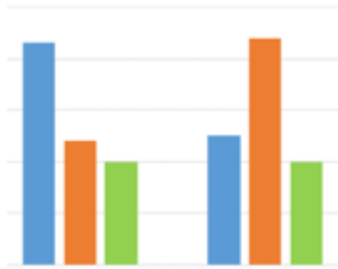
Data rapport



Resultat

Karaktergennemsnit	6
Elevtrivsel <i>Andel af glade elever</i>	60%
Fraværsprocent	10%

(3) Problemorienteret anvendelse af data



Østerby Skole

Data rapport



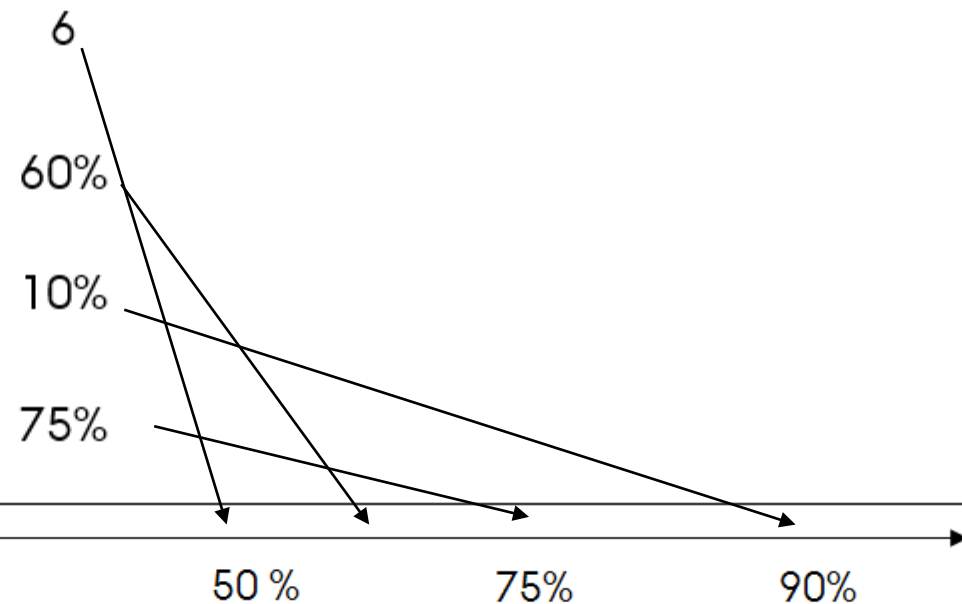
Resultat

Karaktergennemsnit

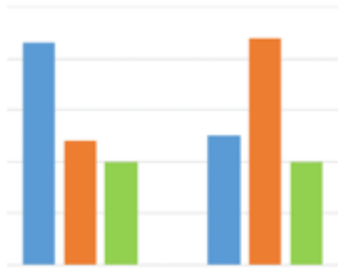
Elevtrivsel
Andel af glade elever

Fraværsprocent

Forældretilfredshed
Andel af tilfredse forældre



(3) Problemorienteret anvendelse af data



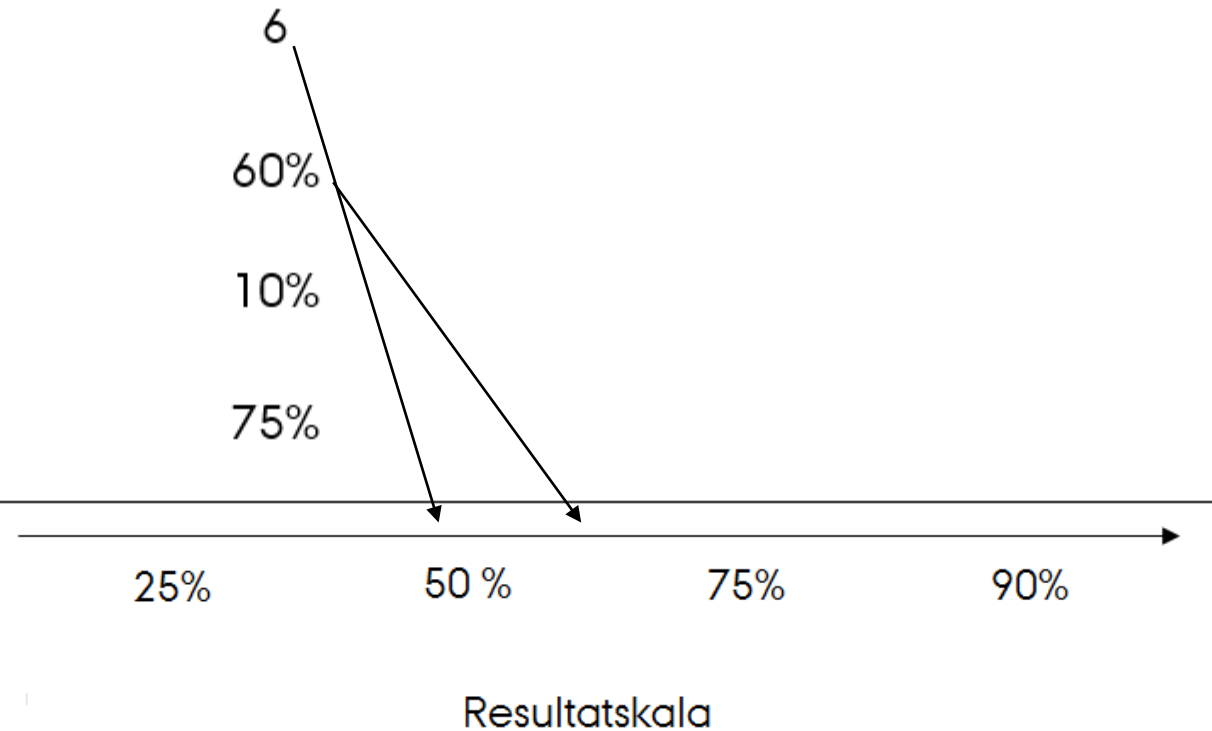
Østerby Skole

Data rapport

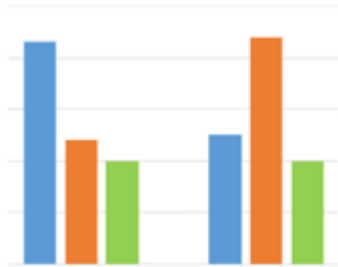


Resultat

- Karaktergennemsnit
- Elevtrivsel
Andel af glade elever
- Fraværsprocent
- Forældretilfredshed
Andel af tilfredse forældre



(3) Problemorienteret anvendelse af data



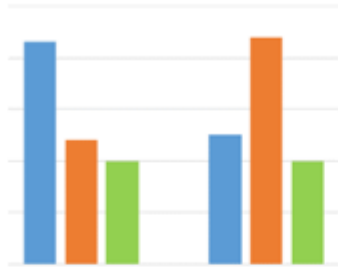
Østerby Skole

Data rapport



	Resultat	Resultat 2020
● Karaktergennemsnit	6	?
● Elevtrivsel <i>Andel af glade elever</i>	60%	?
Fraværsprocent	10%	?
Forældretilfredshed <i>Andel af tilfredse forældre</i>	75%	?

(3) Problemorienteret anvendelse af data



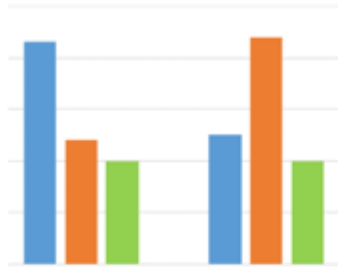
Østerby Skole

Data rapport



	Resultat	Resultat 2020
● Karaktergennemsnit	6	6.3
● Elevtrivsel <i>Andel af glade elever</i>	60%	64%
Fraværsprocent	10%	
Forældretilfredshed <i>Andel af tilfredse forældre</i>	75%	?

(3) Problemorienteret anvendelse af data



Østerby Skole

Data rapport

Desto læ ngere tid
med opmæ rksomhed,
desto bedre resulta t

	Resultat	Resultat 2020
● Karaktergennemsnit	6	6.3
● Elevtrivsel <i>Andel af glade elever</i>	60%	64%
Fraværsprocent	10%	10,5%
Forældretilfredshed <i>Andel af tilfredse forældre</i>	75%	76%

Priorite ring a f ikke -
problema tiske områ der
giver et la vere resulta t

Successful Problem Solvers? Managerial
Performance Information Use to Improve
Low Organizational Performance

Jakob Majlund Holm ✉

Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 28, Issue 3,
15 June 2018, Pages 303–320, <https://doi.org/10.1093/jopart/muy017>

Afrunding

(1) Datadrevet ledelse medfører ikke per automatik et kvalitetsløft i offentlige organisationer

(2) Men, data *kan* anvendes til at skabe resultater—ved at...

- (2.1) Identificere områder med problematiske resultater
- (2.2) Arbejde løsningsorienteret på disse områder...
- (2.3) ... i en flerårig periode

Tak for opmærksomheden

Spørgsmål og kommentarer: jholm@ps.au.dk



DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE
AARHUS UNIVERSITY