

Vejledning til formidling af ledelsesinformation

Formidlingen betyder meget for at opnå en god og hensigtsmæssig anvendelse af ledelsesinformation. Derfor anbefales det, at formidlingen tilrettelægges i tæt samarbejde med de grupper, der skal modtage og anvende informationerne. Her tænkes på politikere, direktionen, ledere og medarbejdere. I formidlingen drejer det sig om at tilpasse omfanget og indholdet – både til modtagergruppens behov og ønsker og til de kommunale fokusområder. Der findes således ikke nogen fast opskrift på, hvordan ledelsesinformation skal præsenteres.

Imidlertid er det en god idé at evaluere formidlingen til de enkelte grupper af modtagere af ledelsesinformation, så det løbende sikres, at formidlingen i videst muligt omfang er tilpasset modtagernes ønsker og behov. Samtidig er det relevant at gøre sig overvejelser om behovet for at understøtte den skriftlige formidling af ledelsesinformation med uddybende oplæg, dialogseancer, refleksionsredskaber el.lign.

Arbejdet med at tilrettelægge formidlingen af ledelsesinformation kan derfor omfatte følgende seks trin:

- Trin 1: Dialog med modtagergrupperne om ønsker til præsentationen af ledelsesinformation.
- Trin 2: Præsentation af udkast til ledelsesinformation.
- Trin 3: Dialog med modtagergrupperne om forslag og ønsker til justering.
- Trin 4: Præsentation af ledelsesinformation til modtagergrupperne.
- Trin 5: Eventuelt understøttende processer som fx mundtlige oplæg.
- Trin 6: Følg op på modtagernes ønsker til fremtidige justeringer.

Nedenfor beskrives fem forhold, som det kan være givtigt at holde sig for øje i arbejdet med formidling af ledelsesinformation. Hernæst beskrives en række forhold, som det kan være godt at have på fokus på, når formidlingen skal målrettes til de forskellige modtagergrupper af ledelsesinformation.

Vigtige opmærksomhedspunkter i arbejdet med formidling af ledelsesinformation

1. Klare budskaber er alfa og omega

Det er vigtigt, at budskaberne i ledelsesinformationen er klare. Der må ikke herske tvivl om, hvordan nøgletallene skal tolkes, eller hvad stigninger og fald i kurverne betyder. Derfor skal det forklares, hvad de enkelte informationer fortæller om fx budgettet, udviklingen i borgerprofilen eller serviceniveauet. Det er en god idé at gøre det til en fast rutine at forklare, hvad tallene *ikke* fortæller, og hvor der hersker for store usikkerheder, til at der kan drages en entydig konklusion ud fra ledelsesinformationen. Eksempelvis fordi sammenligningen ikke er korrigeret for socioøkonomiske forskelle. Samtidig er det relevant at overveje, hvordan det grundlag, informationen bygger på, formidles, fx beskrivelse af dataindsamlingsmetoden.

2. Nøgletal taler ikke for sig selv

God præsentation af ledelsesinformation er ikke bare en liste med de vigtigste nøgletal. Informationerne skal fortælle ledere og kommunalpolitikere om situationen på området og gøre det klart, om de fastlagte mål bliver nået. Derfor skal informationerne vise udviklingen indenfor de udvalgte områder siden sidst. Det kan også være interessant med sammenligninger med tidligere års budgetter og udviklingstræk. Sammenligning med andre kommuner kan også give ledelse og kommunalpolitikere et godt overblik. I det hele taget kan det være en god idé at behandle tallene, så de kan bruges til sammenligninger over tid og kommunegrænser.

3. Grafiske illustrationer giver billeder

I arbejdet med at formidle ledelsesinformation kan det være hensigtsmæssigt at arbejde med layout og det grafiske udtryk. Komplekse informationer formidles ofte bedre, hvis der suppleres med overskuelig og indbydende grafik. Forskellige grafer kan være gode til at præsentere forhold, der har ændret sig set over en periode, eksempelvis bevægelsen i antallet af sager. Forskellige kurver og søjler kan også give et godt overblik over kommunens serviceniveau eller omkostninger set i forhold til sammenlignelige kommuner. Herunder kan der eventuelt gøres brug af de basale funktioner i Excel til grafiske visninger såsom lagkage- og søjlediagrammer m.m.

4. Hovedkonklusionerne skal trækkes frem

Hovedkonklusionerne kan eventuelt formidles i tekst med de væsentligste overordnede budskaber i ledelsesinformationen. Hovedkonklusionerne bør omfatte både særlig positive informationer og informationer, som giver anledning til øget opmærksomhed. Opmærksomhedspunkterne kan eventuelt suppleres med fx beskrivelser af ændring i fremadrettede handlinger i administrationen eller anbefalinger til nye prioriteringer i budgettet.

5. Formatet skal holdes kort

Selve formidlingen kan være i en kort rapportform eller i PowerPoint-slides, hvor der indgår både tekst og grafiske fremstillinger. Formidlingen bør holdes relativt enkel og kort med mulighed for at få supplerende informationer, hvis det ønskes. Den skriftlige formidling kan suppleres med uddybende mundtlige forklaringer eller refleksioner.

Formidling af ledelsesinformation til de forskellige målgrupper

En stor del af nøgletallene vil være de samme for de fire målgrupper, men det kan være relevant at formidle dem forskelligt. For de fire målgrupper har forskellige behov, som der skal være fokus på.

Politikere

Når der formidles ledelsesinformation til politikere, skal der tages udgangspunkt i, at de ikke nødvendigvis har et detailkendskab til børn og unge med særlige behov, samtidig med at de ofte har meget information, som de skal forholde sig til. Derfor er det en fordel at skærpe opfølgningen og at præsentere nøgletallene i en enkel og overskuelig form. Desuden er det vigtigt at sikre, at politikerne får ejerskab til nøgletallene.

Nøgletallene til politikerne er typisk overordnede og skal give dem et overblik over området på en måde, så der kan følges op på principperne og de vedtagne politiske mål og serviceniveauer. Formålet med udarbejdelsen af nøgletal er at dokumentere, hvilken retning kommunens indsats peger. Nøgletallene skal belyse, om kommunens praksis følger de

Ledelsesinformation: Hvordan formidles ledelsesinformation?

vedtagne mål, principper og serviceniveauer. Når politikerne fx vedtager et mål om øget forebyggende indsats, så skal ledelsesinformationen illustrere, om målet udmøntes, og hvilke resultater det medfører.

En overskuelig grafisk fremstilling af opfølgningen på principperne kan fx gøre det nemmere for en politiker at overskue opfølgningen og få et indtryk af kommunens indsats.

Nedenfor ses eksempler på, hvordan ledelsesinformationen kan præsenteres for det politiske niveau.

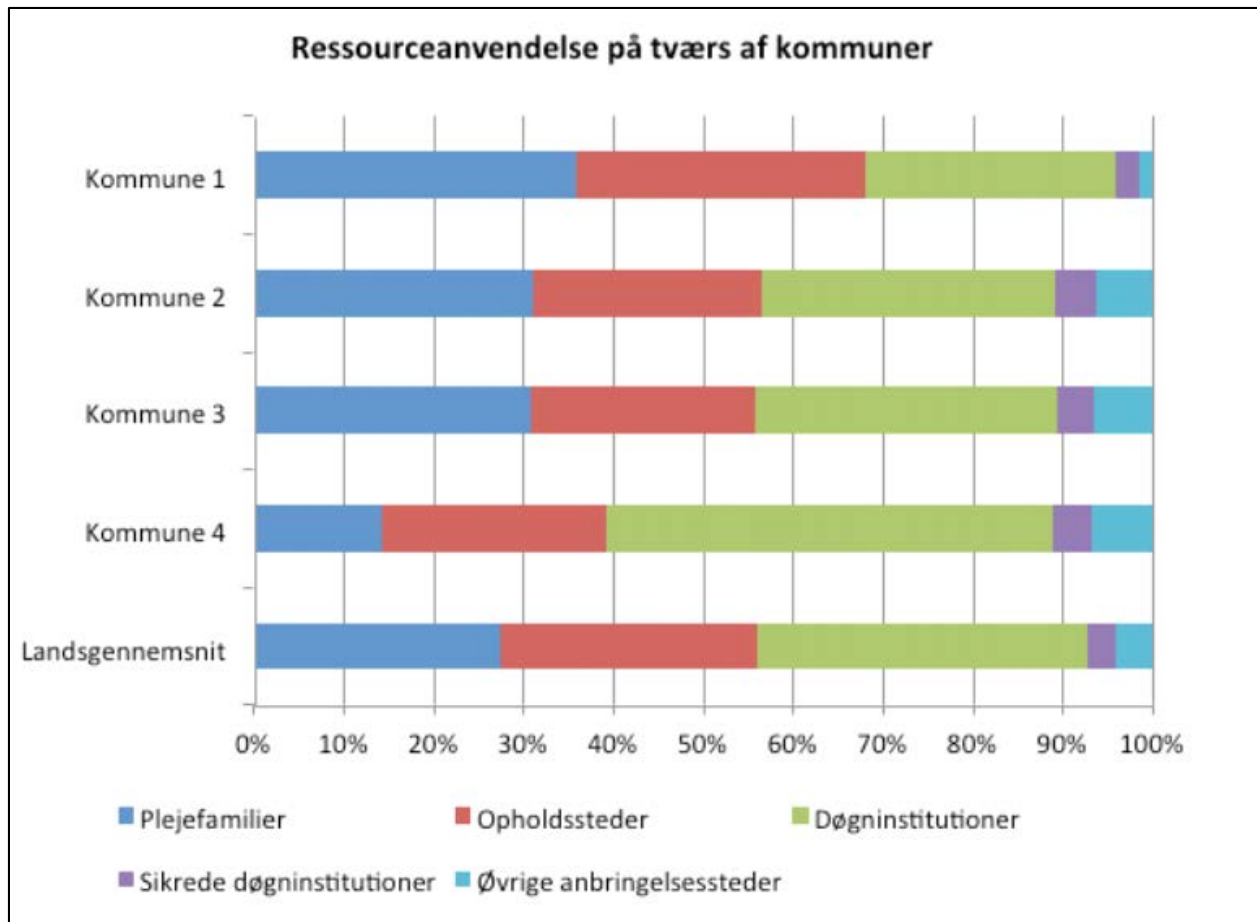
Tablet: Eksempel på præsentation af ledelsesinformation for det politiske niveau

Opfølgning på principper - eksempel		
Foranstaltninger skal iværksættes så tæt på barnet/den unge som muligt.	Andel netværksanbringelser	16%
	Andel anbragte i kommunale plejefamilier	11%
	Andel anbragte på døgninstitution	18%
Støtten skal iværksættes med udgangspunkt i familiens ressourcer, barnets netværk og det nære miljø.	Antal familier, som indgår i familiebehandling	8%

Kilde: Social- og Indenrigsministeriet: KEK-projektet.

Et eksempel på en forklarende tekst vedrørende den øverste grønne pil kan være: Andelen af netværksanbringelser er steget med 16 pct. for nyanbringelser i perioden, hvilket betyder, at målet om en stigning på minimum 10 pct. er indfriet.

Figur: Eksempel på overblik over ressourceanvendelse på tværs af kommuner



Kilde: Social- og Indenrigsministeriet: KEK-projektet.

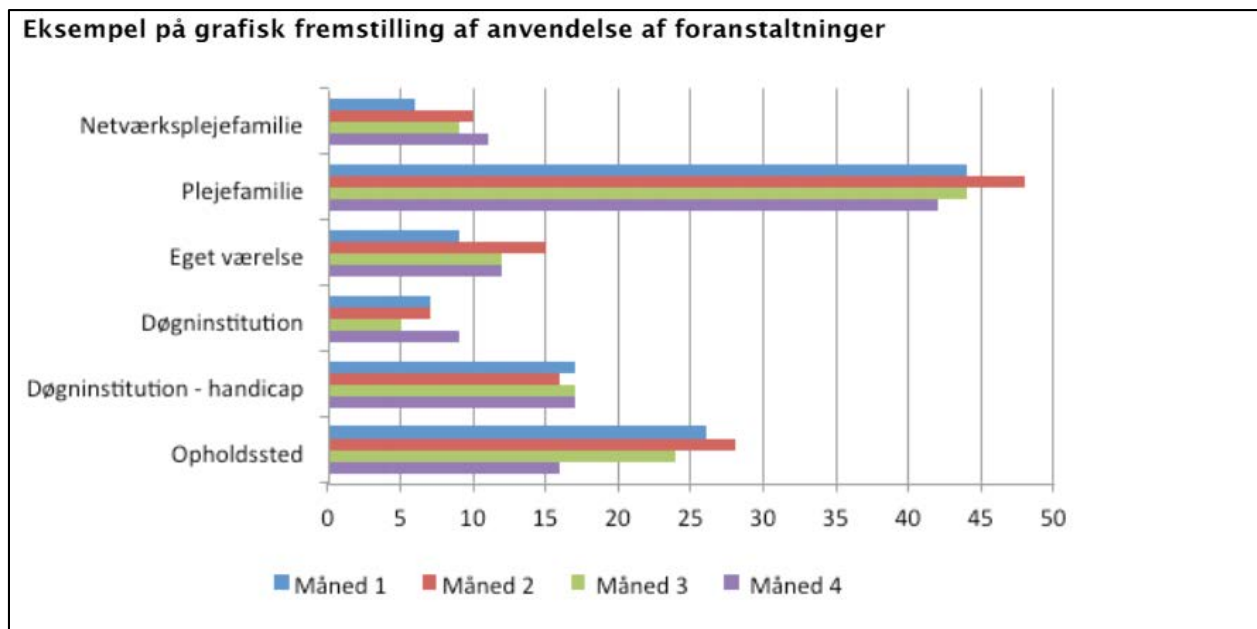
Direktion

Direktionen har ligesom politikerne behov for fokuserede og præcise nøgletal, der formidler den væsentlige udvikling på området. Direktionen skal anvende nøgletallene til at belyse udmøntningen af de politiske mål og principper. Herudover har direktionen behov for ledelsesinformation med fokus på den daglige drift med henblik på at understøtte udviklingen af området - herunder bl.a. aktivitetsopgørelser og administrative nøgletal.

Ledelsesinformationen skal muliggøre en løbende opfølgning på kommunens mål, principper, budget m.m. og skal bidrage til, at direktionen er klædt på til at foretage evt. justeringer, omprioriteringer eller nye prioriteringer.

Nedenfor ses eksempler på, hvordan ledelsesinformationen kan præsenteres for det øverste ledelsesniveau.

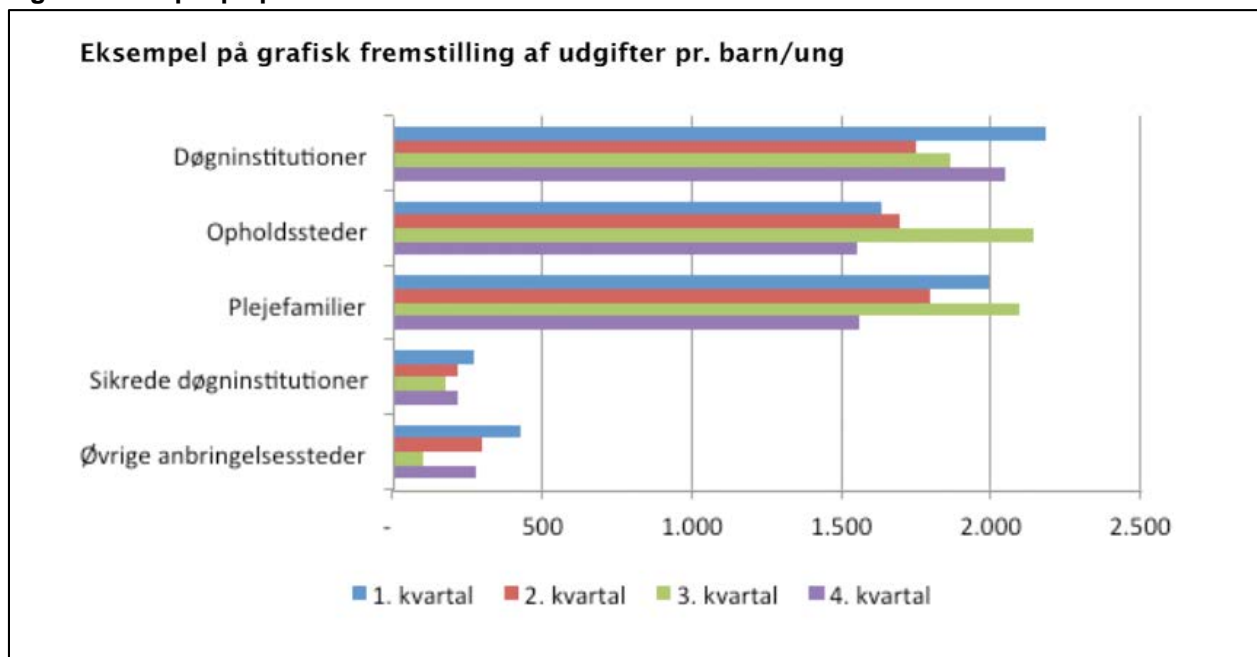
Figur: Eksempel på præsentation af ledelsesinformation til direktionen



Kilde: Social- og Indenrigsministeriet: KEK-projektet.

Et eksempel på en kort forklarende tekst til figuren om anvendelsen af foranstaltninger kan fx være: Der ses i perioden en stigning i anvendelse af døgninstitution, som delvist kan forklares ved et betydeligt fald i anvendelsen af opholdssteder i perioden. Samlet set er anvendelsen af foranstaltninger faldende – i tråd med de politiske mål herfor.

Figur: Eksempel på præsentation af ledelsesinformation til direktionen



Ledelsesinformation: Hvordan formidles ledelsesinformation?

Kilde: Social- og Indenrigsministeriet: KEK-projektet.

Ledelse

Den daglige ledelse, afdelingslederen og teamlederen har behov for driftsnære nøgletal til at udvikle og styre den daglige drift i forhold til sagsbehandlingen, udførelsen af indsatser, tilsyn og frister mv.

Det er vigtigt, at nøgletallene giver lederne indtryk af, i hvilken retning deres praksis fører, og dermed bidrager til at understøtte ledelsens løbende læring og grundlag for at foretage justeringer, hvis det viser sig nødvendigt. Nøgletallene skal derfor vise koblingen mellem den daglige praksis, de vedtagne mål og principper og økonomien.

Nedenfor ses eksempler på, hvordan ledelsesinformationen kan præsenteres for den daglige ledelse.

Tabeller: Eksempler på præsentation af ledelsesinformation til den daglige ledelse

Eksempel på tabel til opgørelse af udgifter m.m.

Kommune 1, 2010	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal
0-17-årige	8.339	8.334	8.336	8.341
Antal anbragte	143	148	141	138
Udgifter, anbringelse i alt	56.936.351	55.831.350	54.775.000	52.486.478
Antal modtagere af forebyggende foranstaltninger	338	346	351	350
Udgifter, forebyggelse i alt	13.745.071	13.535.000	13.330.021	13.329.070
Afgørelser om anbringelse	7	5	0	2
Heraf over 15 år	3	1	0	1
Gennemsnitspris, anbringelser	398.156	377.239	388.475	380.337
Gennemsnitspris, forebyggende	40.666	39.118	37.977	38.083

Kilde: Social- og Indenrigsministeriet: KEK-projektet.

Ledelsesinformation: Hvordan formidles ledelsesinformation?

Eksempel på tabel til opgørelse af sager

Kommune 1, 2010	Måned 1	Måned 2	Måned 3	Måned 4
Opholdssted	26	28	24	16
Døgninstitution (handicap)	17	16	17	17
Døgninstitution	7	7	5	9
Eget værelse	9	15	12	12
Plejefamilie	44	48	44	42
Netværksplejefamilie	6	10	9	11
Andel i plejefamilie (inklusive netværk)	50	53	54	56
Andel i døgninstitution og opholdssted	50	47	46	44

Kilde: Social- og Indenrigsministeriet: KEK-projektet.

Et eksempel på en del af en forklarende tekst til tabellen ovenfor kan være: Også i fjerde måned ses en positiv udvikling i fordelingen mellem henholdsvis anvendelse af plejefamilie og anvendelse af døgninstitution/opholdssted. Der skal dog fokus på anvendelse af netværksplejefamilier resten af året, hvis ambitionerne om yderligere brug af disse skal indfries.

Medarbejderne

Medarbejderne har i lighed med den daglige ledelse behov for driftsnær ledelsesinformation til at styre og reflektere over egen – og teamets – praksis.

Det er vigtigt, at information på daglig basis understøtter overblik over egen – og eventuelt teamets – sagsstamme. Samtidig er der behov for, at ledelsesinformation viser koblingen mellem den daglige praksis, de vedtagne mål og principper og økonomien. Denne type af ledelsesinformation kan, hvis det er muligt, være relevant som en løbende information til sagsbehandlerne, jf. eksemplet nedenfor.

Tablet: Eksempel på præsentation af ledelsesinformation til medarbejderne

Navn	Indsats	Udgifter per måned i kr.	Score – opstart	Score – aktuelt	Udvikling overordnet	Udvikling skoleforhold og læring
Pia Jacobsen	Familiebehandling	87.500	3	3	Ingen	Positiv
Kim Junkersen	Aflastning	55.000	2	3	Negativ	Negativ
Frederikke Jensen	Plejefamilie	48.000	3	1	Positiv	Positiv
Emilie Engelhardt	Støttekontakt-person	15.000	2	2	Ingen	Ingen

Kilde: Socialstyrelsen, Vejledning til resultatdokumentation.