



Benchmarking af menneskelige ressourcer: valg af førerlande

Dette notat viser, hvordan vi når frem til at pege på *Finland, USA og Sverige* som de tre førerlande på såvel præstationer og rammebetingelser ved benchmarkingen af menneskelige ressourcer. Derudover illustrerer vi den pointe, at *flere veje fører til Rom*. Det viser sig nemlig, at de tre førerlande varierer i, hvilke områder de ligger højt på ved både præstationer og rammebetingelser. Og at det ikke er lige meget, hvilke rammebetingelser man vælger at satse højt på. Alle veje fører altså ikke til Rom.

Valg af førerlande på præstationer

Et lands præstationer for menneskelige ressourcer, også kaldet *virksomhedernes produktive anvendelse af videnarbejdere*, måles i vores analyse på tre dimensioner (underindeks). De tre underindeks er: omfang af videnarbejdere, overgang til fleksible organisationsformer samt kvalitet i ledelsen. Hver består de yderligere af to eller flere indikatorer.

Vi vægter de tre underindeks sammen for at finde landenes samlede placeringer på præstationer. I første omgang giver vi hvert underindeks lige stor vægt og opnår da den rangordning, som tabel 1 viser.

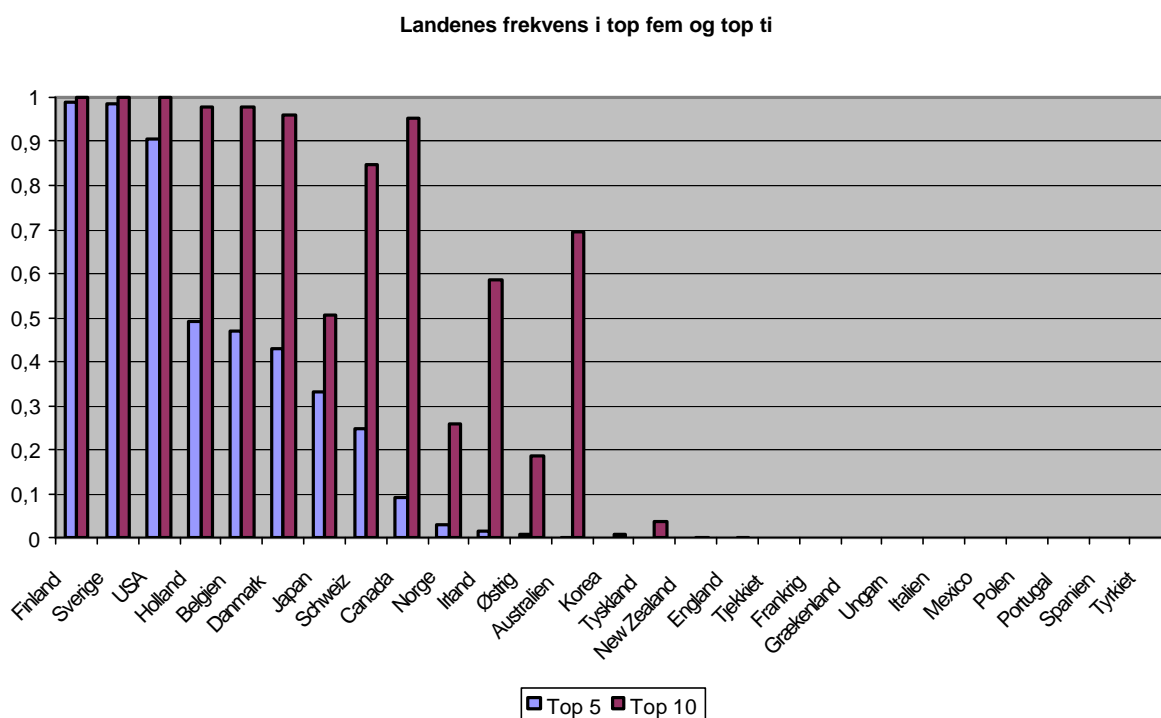
Tabel 1. Rangordning af lande på præstationer

| Rangordning præstationer | |
|---------------------------------|----------------|
| 1 | Finland |
| 2 | Sverige |
| 3 | USA |
| 4 | Holland |
| 5 | Belgien |
| 6 | Danmark |
| 7 | Schweiz |
| 8 | Canada |
| 9 | Australien |
| 10 | Irland |
| 11 | ... |

Tabellen viser, at Finland, Sverige og USA ligger højest på det samlede indeks for præstationer og derfor må anses som førerlandene. Danmark ligger knapt så godt, da vi ligger på en 6. plads.

Vi kan ikke afgøre ”de sande vægte” for hvert underindeks og indikator. Vi tester derfor resultaternes følsomhed over for ændringer i vægtene ved at foretage en robusthedsanalyse, hvor vægtene varierer på 100.000 måder. Resultaterne af robusthedsanalysen er vist i figur 1.

Figur 1. Landenes placeringer i robusthedsanalysen



Figur 1 viser andelen af gange, hvor et land placerer sig blandt top fem eller top ti på det samlede indeks for præstationer. Resultaterne tegner et billede af, at landene falder i tre grupper. En gruppe på tre lande: Finland, Sverige og USA stikker ud som klare ”førerlande”, idet de i over 90 procent af tilfældene ligger i top 5 – og i alle beregninger placerer sig i top 10. Ti lande – herunder Danmark – udgør en gruppe, som forholdsvis sjældent opnår at komme i top 5 – men ved en del beregninger falder inden for top 10. Knapt

halvdelen af landene kommer aldrig i top 10 uanset vægtning af indikatorerne og ligger derfor i bunden.

Resultatet om, at Finland, Sverige og USA er førerlandene, er altså robust. Det konkluderes derfor, at Finland, Sverige og USA er nået længst i at anvende videnarbejdere produktivt.

Rammebetingelser

Benchmarking af landenes rammebetingelser sker som under præstationer ved at skabe et samlet indeks. Det samlede indeks består af syv underindeks, som igen består af to eller flere indikatorer.

Rangordningen af lande på det samlede indeks for rammebetingelser er vist i Tabel 2. Tabellen illustrerer fx, at de tre førerlande under præstationer – Finland, Sverige og USA – også er de tre lande med de bedste rammebetingelser. Danmark er her røget længere ned, da vi ligger på en 9. plads.

Tabel 2. Rangordning af lande på rammebetingelser

| Rangordning rammebetingelser | |
|---|----------------|
| 1 | USA |
| 2 | Sverige |
| 3 | Finland |
| 4 | Canada |
| 5 | Schweiz |
| 6 | Australien |
| 7 | New Zealand |
| 8 | England |
| 9 | Danmark |
| 10 | Østrig |
| 11 | ... |

Også her viser robusthedsanalysen, at resultatet er robust, jf figur 2.

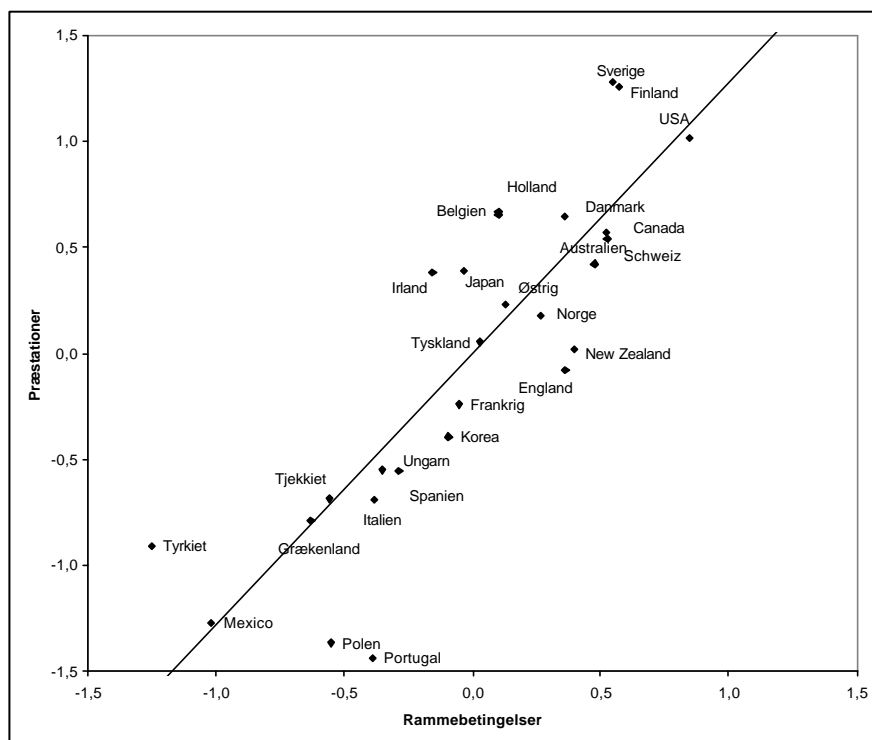
*Figur 2. Robusthed
(er under udarbejdelse)*

Sammenhængen mellem præstationer og rammebetingelser

Et afgørende forhold ved den nye benchmark-metode er testen af sammenhængen mellem præstationer og rammebetingelser. Hvis der er en klar positiv sammenhæng, kan det antages, at offentlige initiativer har væsentlig indflydelse på erhvervslivets præstationer. Altså at god politik fører til gode præstationer.

I figur 3 tester vi sammenhængen mellem de samlede indeks for præstationer og rammebetingelser. Dette sker ved at se på landenes rangordning på præstationer (y-aksen) i forhold til landenes rangordning på rammebetingelser (x-aksen).

Figur 3. Sammenhæng mellem præstationer og rammebetingelser



Figuren tyder på, at der er en høj grad af sammenhæng mellem præstationer og rammebetingelser. God politik ser altså ud til at føre til gode præstationer. Denne konklusion betyder, at andre lande kan lade sig inspirere af den måde, førerlandene designer deres rammebetingelser på.

Finland, Sverige og USA placerer sig både højt på indekset for rammebetingelser og på indekset for præstationer. Finland og Sverige ligger lidt over regressionslinien. Præstationerne i disse to lande er med andre ord højere, end hvad man kunne forvente af deres rammebetingelser.

Finland, Sverige og USA er forskellige

Umiddelbart kan Finland, Sverige og USA's markante placering som de tre førerlande få én til at tro, at disse tre lande ligner hinanden på både præstationer og rammebetingelser. Den fortolkning er dog for simpel. En nærmere undersøgelse af deres placeringer på de enkelte data afslører en vis forskellighed.

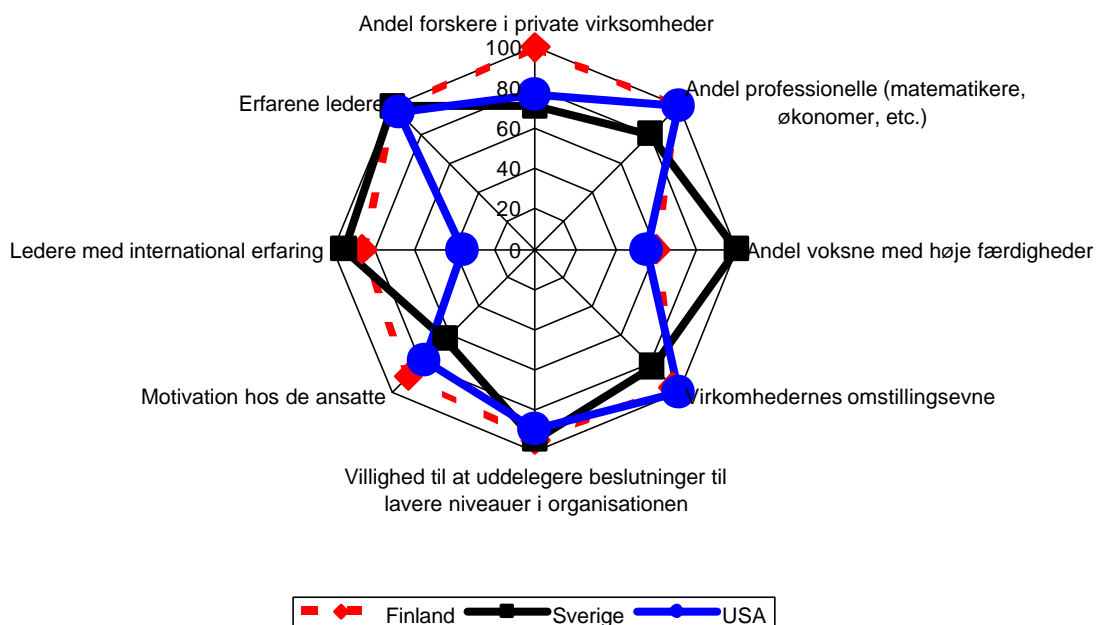
Variation på præstationer

Sverige, Finland og USA ligger sjældent alle i toppen på en gang på en given indikator eller på et givent underindeks under præstationer. Dette illustreres tydeligere i det følgende.

Figur 4 viser, at mindst et førerland ofte trækker gennemsnittet for de andre førerlande ned i placeringen på en enkelt indikator. Fx ligger Sverige relativt lavt på indikatoren "motivation hos ansatte", mens Finland og USA ligger lavt på indikatoren "andel voksne med høje færdigheder". På "ledere med international erfaring" ligger USA lavt.¹ Kun på indikatorerne "villighed til at uddelegere beslutninger" og "erfarne ledere" ligger alle tre lande højt.

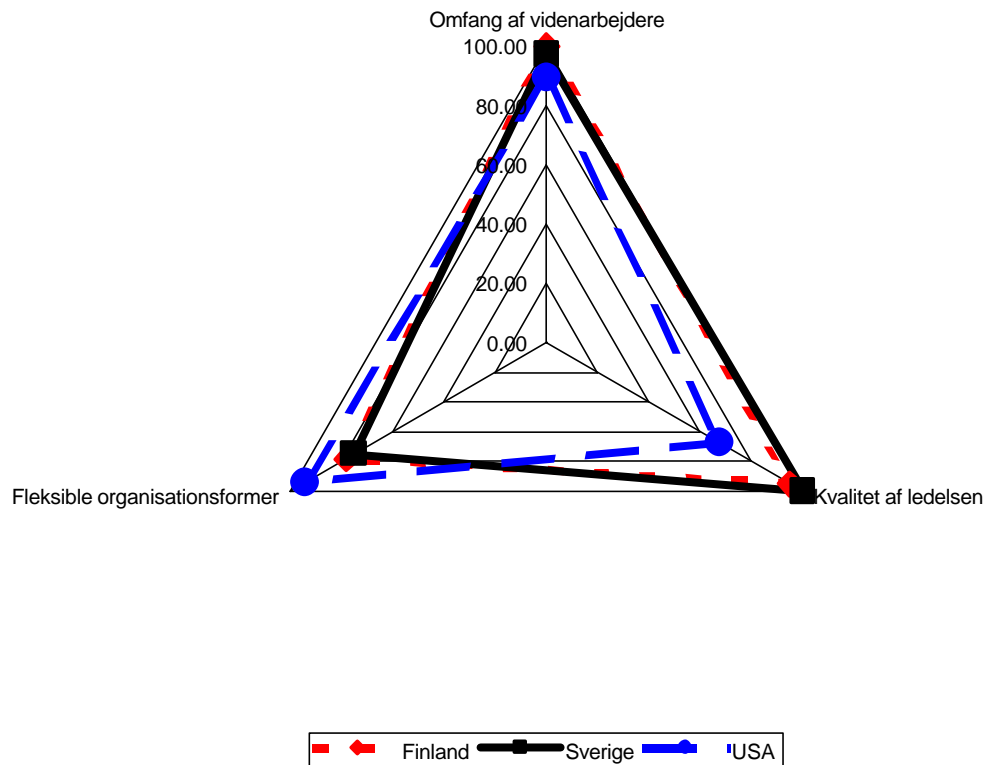
¹ Vi bør i nogen grad se bort fra USA's lave placering på indikatoren "ledere med international erfaring". USA's størrelse gør, at lederne ikke behøver international erfaring i så højt et omfang som i andre lande for at opnå kvalitet i ledelsen. Ledere i små lande – som typisk har et mere udviklet samarbejde med udenlandske virksomheder – må i stedet formodes at have et stort behov for international erfaring for at sikre kvaliteten af ledelsen.

Figur 4. Førerlandenes placering på indikatorer under præstationer



Figur 5 viser tendensen lidt mere forsimplet. Indikatorerne i figur 4 er her samlet i de tre underindeks: ”omfang af videnarbejdere”, ”fleksible organisationsformer” samt ”kvalitet af ledelsen”. Figur 5 illustrerer, at de tre førerlande alle ligger højt på ”omfang af videnarbejdere”. Til gengæld ligger Sverige og Finland højere end USA på ”kvalitet af ledelse”, mens USA ligger højere end Sverige og Finland på ”fleksible organisationsformer”. Det ser ud til, at det er vigtigst at ligge højt på ”omfang af videnarbejdere”, og at landene derudover skal have enten høj kvalitet i ledelsen eller meget fleksible organisationsformer for at komme med i toppen. Det lader altså til, at lande kan variere i hvilke områder, de især præsterer godt på – og stadig klare sig godt overordnet.

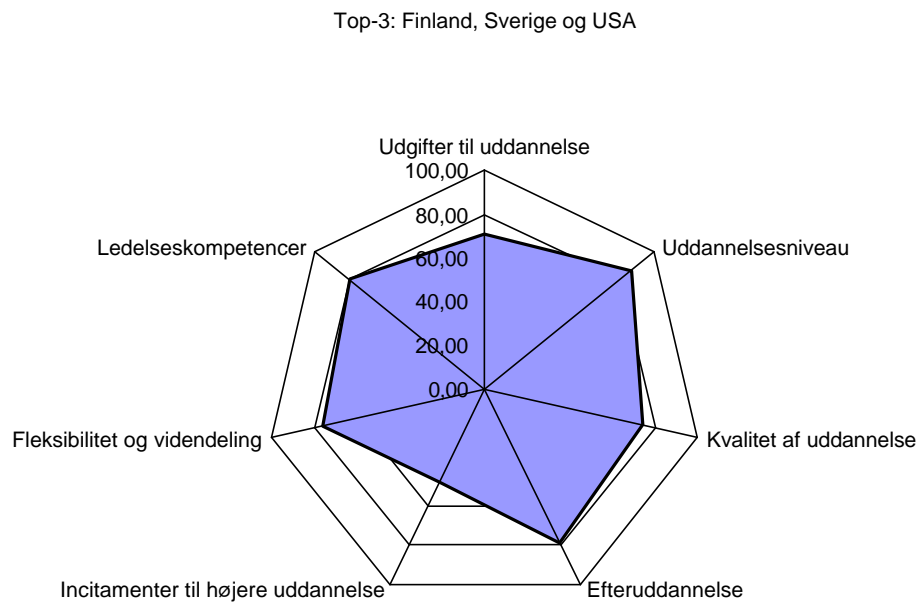
Figur 5. Førerlandenes placering på de tre underindeks under præstationer



Variation på rammebetingelser

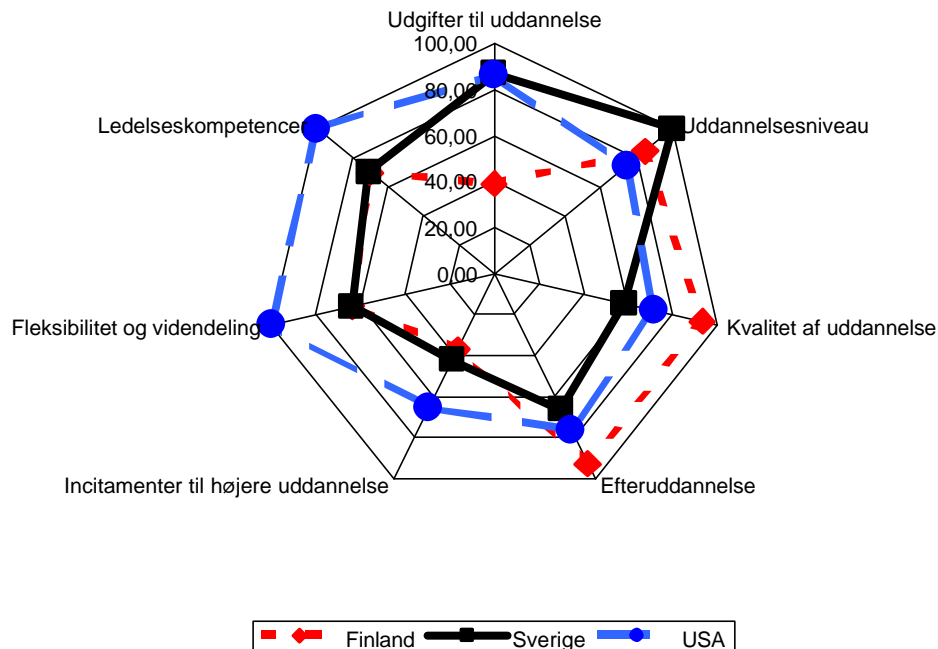
Finland, Sverige og USA ligger som sagt også som top 3 på det samlede indeks for rammebetingelser. Figur 6 viser, at de tre lande gennemsnitligt altid ligger højt. Kun på rammebetingelsen ”incitamenten til højere uddannelse” ligger de tre lande lavt. Det tyder på, at denne rammebetingelse er mindre afgørende for at præstere godt.

Figur 6. Førerlandenes placering på rammebetingelser



Der er igen variation i landenes placering, når man ser på landene opdelt på de enkelte områder. Figur 7 illustrerer dette forhold.

Figur 7. Førerlandenes individuelle placering på rammebetingelser



Figur 7 viser, at Finland, Sverige og USA adskiller sig i deres prioritet af rammebetingelser. Dette tegner boks 1 også et billede af.

Boks 1. Hvad prioriterer landene?

Finland: uddannelsesniveau, kvalitet af uddannelse og efteruddannelse.

Sverige: udgiftsniveau og uddannelsesniveau

USA: fleksibilitet og videndeling, ledelseskompentence og udgifter til uddannelse

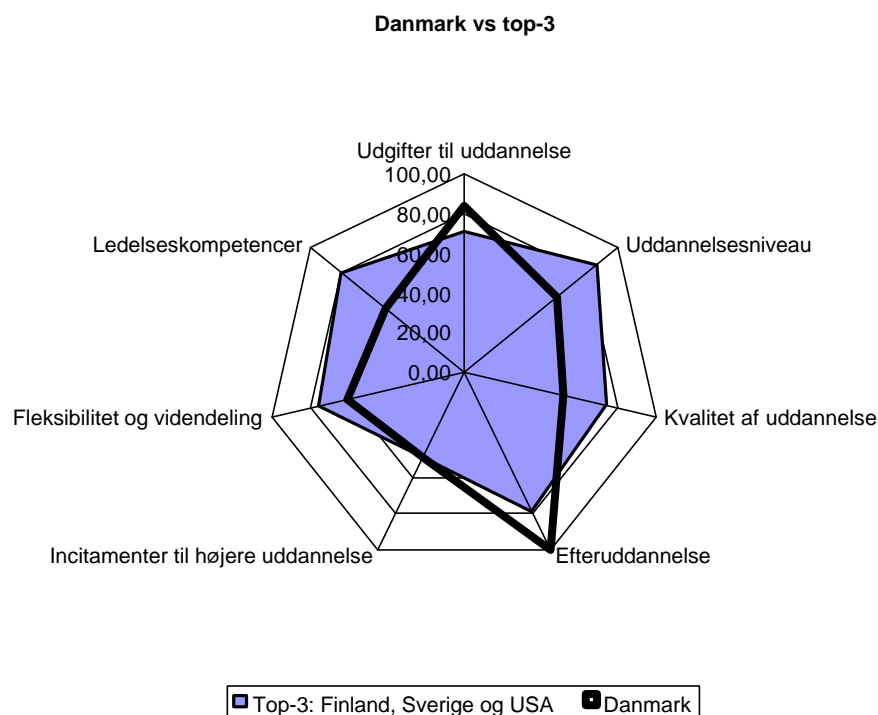
Fælles for de tre førerlande er, at de alle ligger helt i top på mindst to rammebetingelser. Og at de samtidigt ligger relativt moderat på en eller flere af de andre rammebetingelser. Finland ligger højt på uddannelsesniveau, kvalitet af uddannelse og efteruddannelse, mens landet ligger relativt lavt på fx fleksibilitet og videndeling.² Sverige ligger højt på udgifter til uddannelse

² Finland ligger langt fra toppen på udgifter til uddannelse. Det må siges at være positivt i lyset af Finlands gode præstationer på uddannelsesniveau og kvalitet af uddannelse – i Finland får man meget ud af lidt.

og uddannelsesniveau, mens de fx ligger relativt lavt på kvalitet af uddannelse og efteruddannelse.³ USA ligger højt på udgifter til uddannelse, fleksibilitet og videndeling og ledelseskompetencer, mens de ligger relativt lavt på uddannelsesniveau.

Ser vi nærmere på de enkelte rammebetingelser, synes ”udgifter til uddannelse” at skille sig ud fra de øvrige. Dette illustreres tydeligst ved at se på Danmarks placering på rammebetingelserne i Figur 8.

Figur 8. Danmarks placering ift. førerlandene på rammebetingelser



Figur 8 viser, at Danmark faktisk ligger højere end gennemsnittet for de tre førerlande på to rammebetingelser: ”udgifter til uddannelse” samt ”efteruddannelse”. Samtidig ved vi, at Danmark ligger på en sjette plads på præstationer. Dette tyder på, at flere – men ikke alle veje – fører til Rom. Det er ikke ligegyldigt hvilke politikområder, man prioriterer højt.

³ Sveriges lave placering på ”kvalitet af uddannelse” kan skyldes, at data ikke tager højde for de færdigheder, der prioriteres i de skandinaviske skolesystemer.

Forklaringen på den specielle rolle for udgifter til uddannelse er, at en høj placering på denne rammebetingelse kun kan være et kriterium i sig selv, hvis der også kommer et tilstrækkeligt antal højt kvalificerede personer ud af uddannelsessystemet. Således giver de høje udgifter til uddannelse i Danmark sig hverken udslag i et relativt højt uddannelsesniveau eller en relativ høj kvalitet af uddannelsen.⁴

”Udgifter til uddannelse” kan med andre ord ses som en rammebetingelse, der ligger et niveau under de øvrige rammebetingelser – altså en faktor, som *kan* have betydning for uddannelsesniveaut og uddannelsens kvalitet, hvis midlerne forvaltes og prioriteres rigtigt. Samtidigt viser det sig i et tilfælde som Finland, at lave udgifter ikke nødvendigvis medfører et lavt uddannelsesniveau og en lav kvalitet i uddannelse. Finland har nemlig lave udgifter men et højt uddannelsesniveau og en høj kvalitet i uddannelsen. Høje udgifter er altså ikke en nødvendig forudsætning for et højt uddannelsesniveau og kvalitet.

Sammenfattende tegner der sig et billede af, at fem rammebetingelser især afgør, om et land klarer sig godt. De fem områder er:

- Uddannelsesniveau
- Uddannelsens kvalitet
- Efteruddannelse
- Fleksibilitet og videndeling
- Ledelseskompetencer

Samtidigt ser det ud til, at landene kan sammensætte deres prioritering af disse fem områder på forskellige måder - det, der tæller er, at et land samlet set ligger godt. ”Udgifter til uddannelse” lader i stedet til at være en faktor, der kun have drive høje præstationer, hvis den også giver sig udslag i højt

⁴ Danmark har faktisk ”valgt” den omvendte løsning af Finland, da vi har høje udgifter til uddannelser og et relativt lavt uddannelsesniveau og kvalitet af uddannelse.

uddannelsesniveau og kvalitet i uddannelsen. Flere, men ikke alle veje, ser
altså ud til at føre til Rom.